



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL

Tesis para la obtención del grado de
Máster en
Gestión Empresarial

**MODELO DE VENTAS B2C APOYADO EN EL COMERCIO
ELECTRÓNICO PARA TIENDAS OFFLINE**

Elaborado por:

- ✓ Lic. Verónica Margarita Bautista Hidalgo
- ✓ Ing. Jorge Iván Argeñal Portocarrero

Tutor de tesis:

- ✓ Msc. José Manuel Sequeira

Managua Nicaragua, Octubre 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser nuestra fuente de inspiración por darnos salud y fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados de nuestra vida profesional.

A nuestros padres y familiares, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos, por estar siempre presentes, acompañándonos, dándonos apoyo moral y económico a lo largo de nuestro desarrollo profesional.

A nuestros maestros, por brindarnos sus conocimientos, dedicación, paciencia y parte de su tiempo en este proceso arduo de aprendizaje, logramos obtener excelentes principios y técnicas durante este intercambio de experiencias.

AGRADECIMIENTOS

Damos primeramente gracias a Dios por ser nuestro guía, el que nos ha dado la sabiduría, salud, trabajo, madurez, inteligencia, fortaleza y paciencia para sobrellevar cualquier obstáculo que se haya presentado en el desarrollo de nuestro plan de estudio.

Gracias a nuestros padres, hermanos y esposos por hacer de nosotros personas de bien a través del ejemplo, al darnos un legado que perdurará hasta nuestras siguientes generaciones, motivándonos a ser mejores profesionales y ciudadanos.

Gracias a nuestros maestros por ser nuestros guías que nos han inspirado a ser profesionales de alto nivel a través de sus enseñanzas y sus consejos. Especial gracias y reconocimiento a nuestro tuto por orientarnos y guiarnos a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Y por último gracias a nuestros compañeros por ser un ejemplo, por retroalimentarlos a través de sus experiencias profesionales y de vida.

RESUMEN DE LA TESIS

El presente documento aborda la situación actual del proceso de ventas en las tiendas del el Centro Comercial Managua (CCM) bajo un contexto marketing tradicional, los cuales ofrecen sus productos directamente a sus clientes a través de Tiendas Físicas. El documento explora las necesidades de los clientes de estas tiendas para determinar un modelo de ventas que les permita generar procesos de comercialización más dinámicos apoyado en el comercio electrónico.

El comercio electrónico brinda una oportunidad a las Tiendas de maximizar sus oportunidades para alcanzar a clientes fuera de su radar, así como brindar uno nuevo canal a sus clientes actuales orientando estrategias que les permita expandir su marca, presencia online y, por ende, sus ventas y estabilidad financiera.

Se presenta una Propuesta Única de Valor desplegado en un Lienzo Canvas que detalla todos los componentes del modelo de ventas que nos permita cubrir los requerimientos comerciales y técnicos para suplir las necesidades de los clientes de modo que puedan percibir un valor en el proceso de comercio electrónico a través de una tienda online que brinden al cliente facilidad, comodidad, ofertas únicas y programas de fidelización. Esta propuesta de valor inicialmente a través de un modelo Producto Mínimo Viable (MVP) que detalla aquellos elementos, características y funcionalidades para la Tienda Online que garanticen el éxito de introducción al mercado.

La propuesta va acompañada de procesos que optimicen los flujos de ventas online para maximizar tráfico web, conversión y algunas recomendaciones de métricas para evaluar rendimiento de MVP, así como las estrategias de marketing digital que se pueden emplear, además de las estrategias de fidelización necesarias para garantizar el crecimiento y estabilidad que promete el modelo en

su arquitectura planteada: componente comercial, tecnológico, logístico y de servicio al cliente.

Al final se propone un modelo de ventas basado en el comercio electrónico a estas Tiendas del Centro Comercial Managua, se detalla el proceso que deberán seguir para montar una Tienda Virtual, su funcionalidad y los beneficios que pueden obtener una vez que decidan utilizar esta nueva forma de vender un producto o servicio.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	2
III.	PLANTEAMIENTO SITUACIONAL	5
IV.	OBJETIVOS	6
4.1	Objetivo General	6
4.2	Objetivos Específicos	6
V.	JUSTIFICACIÓN	7
VI.	MARCO TEÓRICO	8
6.1	COMERCIO ELETRÓNICO	8
6.1.1	Concepto	8
6.1.2	Ventajas y desventajas del comercio electrónico.	8
6.1.3	Características	9
6.1.4	Actores que intervienen en el comercio electrónico	10
6.2	MODELOS DE NEGOCIO ACTUALES	12
6.2.1	Business to consumer (B2C)	12
6.2.2	Business to Business (B2B)	13
6.2.3	Customer to Customer (C2C)	14
6.2.4	Customer to Business (C2B)	14
6.3	MODELOS DE INGRESOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	15
6.3.1	Tipos de Modelos	15
6.4	FUNNEL DE VENTAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO	16
6.4.1	Ventas Online	16
6.4.2	Funnel Concepto	17
6.4.3	Engagement comercial	17
6.4.4	Proceso de compra	19
6.5	ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO	20
6.5.1	Estrategias de Marketing	20
6.5.2	Técnicas de Marketing Electrónico	21
6.6	ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO	22
6.7	HERRAMIENTAS PARA REPRESENTAR LOS MODELOS	23
6.7.1	El Reloj estratégico de Bowman	23
6.7.2	Lienzo CANVAS y MVP	24
VII.	DISEÑO METODOLÓGICO	27
7.1	Descripción del tipo de trabajo a realizar	27
7.2	Descripción del universo de estudio	27
VIII.	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	33
IX.	CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN EL ÁMBITO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	35

9.1	Análisis de Negocio de Tiendas en el Centro Comercial Managua en el modelo tradicional	35
9.2	Análisis de uso de Internet en Nicaragua.....	43
9.3	Análisis de Comportamiento de Compra de Usuarios en Nicaragua.....	47
9.4	Perfil de un usuario no comprador online	52
X.	CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE VENTAS ORIENTADO AL COMERCIO ELECTRÓNICO	54
10.1	Características del Modelo de Ventas	54
10.2	Gestión del Funnel de Conversión.....	59
10.3	Estrategias para atraer a clientes sin experiencia en compras online.	62
XI.	CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE CANVAS PARA LA PROPUESTA DEL MODELO DE VENTAS.....	63
XII.	CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL MODELO B2C Y DISEÑO OPERACIONAL.....	68
12.1	Ventajas del Modelo para las Tiendas	68
12.2	Producto Mínimo Viable (MVP)	73
12.3	Propuesta del Modelo B2C	76
12.4	Arquitectura del Modelo B2C.....	81
12.5	Costo de Integración Modelo de Ventas online Anual	84
12.6	Análisis costos-beneficios	87
XIII.	CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL.....	91
XIV.	CAPÍTULO 6: PROCESOS DE FIDELIZACIÓN.....	96
XV.	CONCLUSIONES	103
XVI.	RECOMENDACIONES	104
XVII.	BIBLIOGRAFÍA.....	105
XVIII.	APÉNDICE.....	107
	APÉNDICE 1: Guía de preguntas para entrevista al administrador del Centro Comercial Managua.....	107
	APÉNDICE 2: Guía de preguntas para entrevista a los administradores de las Tiendas de la muestra.....	108
	APÉNDICE 3: Encuesta de comportamiento de compras a los consumidores de productos de las Tiendas.	109
XIX.	ANEXOS	111
	Anexo 1: Funnel de Ventas en un flujo de Comercio Electrónico.....	111
	Anexo 2: Etapas definidas por Kotler para el modelo AIDA.....	112
	Anexo 3: Modelo de Diamante del CRM.....	112
	Anexo 4: Reloj Estratégico de Bowman	113
	Anexo 5: Tablas Informativas.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Funnel Ciclo Comercial completo para un comercio electrónico	111
Figura 2: Modelo de Jerarquía de respuesta.....	112
Figura 3: Modelo del Diamante del CRM.....	112
Figura 4: Reloj Estratégico de Bowman.....	113
Figura 5: Lienzo CANVAS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rutas en la Matriz de Estrategias de Bowman.	24
Tabla 2: Población y detección de la muestra del Estudio.....	29
Tabla 3: Información de Fuentes Secundarias.....	29
Tabla 4: Cronograma de Ejecución del Diseño Metodológico.....	34
Tabla 5: Tiendas CCM clasificadas en las Rutas Estrategias de Bowman.....	36
Tabla 6: Presencia online Tiendas CCM	40
Tabla 7: Cambios en la oferta y demanda.....	58
Tabla 8: Costo anual de Integración al modelo de ventas.....	84
Tabla 9: Costo anual de actividades de apoyo comercial y digital.....	85
Tabla 10: Detalle del Servicio Ecommerce Pyme.....	87
Tabla 11: Resumen del Pronóstico de Ventas utilizando el modelo de ventas apoyado del comercio electrónico.....	89
Tabla 12: Pronóstico de Ventas utilizando el modelo de ventas apoyado del comercio electrónico	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Reloj Estratégico de Bowman	35
Gráfico 2: Proceso de Venta en Tiendas Física en CCM.....	39
Gráfico 3: Proceso Compras de Tienda a sus proveedores.....	39
Gráfico 4: Porcentaje comparativo de usuarios seguidores en Facebook	41
Gráfico 5: Ventas utilizando RRSS (Facebook y Whatsapp).....	42
Gráfico 6: Cobertura Nicaragua 2018	43
Gráfico 7: Conexiones 4G - Nicaragua 2018.....	44
Gráfico 8: Indicadores de Mercado de Telefonía e Internet 2018.....	44
Gráfico 9: Porcentaje de individuos utilizando el internet en CA.....	45
Gráfico 10: Porcentaje de individuos utilizando el internet en NI.....	45
Gráfico 11: Uso de Internet en Nicaragua 2017-2018.....	46
Gráfico 12: Horarios de Uso de Internet 2018.....	47

Gráfico 13: Compras por Internet 2018.....	48
Gráfico 14: Edades de Encuestados de clientes en el CCM	48
Gráfico 15: Ocupación clientes en CCM.....	49
Gráfico 16: Compras por Internet 2019 clientes en CCM	49
Gráfico 17: Motivación compra por Internet 2018.....	50
Gráfico 18: Motivación de Compras por Internet 2019 clientes en CCM.....	50
Gráfico 19: Medios que utilizan los usuarios para compras online	51
Gráfico 20: Beneficios esperados para compra online.....	52
Gráfico 21: Usuarios del CCM que optarían por una compra online	53
Gráfico 22: Funnel de Ventas para Inbound Marketing.....	55
Gráfico 23: Fases de Navegación en la Tienda online.....	56
Gráfico 24: Estadísticas del Conversion Mundial.....	59
Gráfico 25: Estrategia de contenido de Inbound Marketing propuesto.....	61
Gráfico 26: Flujo de Venta en el e-commerce.....	64
Gráfico 27: Ciclo de Retroalimentación y Mejora continua del MVP.....	74
Gráfico 28: Métricas para analizar y monitorear el MVP	75
Gráfico 29: Etapas del proceso logístico	78
Gráfico 30: Etapas durante la venta online.....	79
Gráfico 31: Gestión General del Modelo.....	80
Gráfico 32: Mapa del Modelo B2C.....	81
Gráfico 33: Proceso descriptivo del Modelo B2C.....	83
Gráfico 34: Estrategia Digital.....	91
Gráfico 35: Embudo Marketing Digital.....	92
Gráfico 36: Herramientas en el Embudo Marketing Digital.....	94
Gráfico 37: Analítica en el Embudo Marketing Digital	95
Gráfico 38: Ejes de la estrategia de Fidelización	102

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el modelo de comercialización de consumo masivo de productos que encontramos en supermercados, restaurantes, farmacias y tiendas de conveniencias consiste en interactuar directamente con el cliente de acuerdo a políticas comerciales y de servicios propios de estos comercios, en donde el cliente debe visitarlos físicamente y hacer la compra directa para adquirir el producto que necesita. En este modelo de comercialización las tiendas manejan grandes stocks de inventarios, personal operativo, de ventas, administrativos y algunos aliados comerciales que resultan altamente costosos. Por otro lado, nos encontramos en una era de avance tecnológico, aumento del uso del internet, desarrollo de dispositivos inteligentes y sobre todo, el crecimiento importante de un segmento de consumidores digitales con poder adquisitivo, en consecuencia, proponemos un modelo de ventas mediante el uso de una plataforma centralizada de Comercio Electrónico para captar a esta masa de consumidores digitales, y acercarlos a los productos y tiendas de su preferencia, tomando en cuenta que se hará una escasa inversión inicial y una gran facilidad para gestionarlo día a día, permitiendo a los comercios la apertura de nuevos canales de ventas y la oportunidad de lograr relaciones con los clientes más profundas.

II. ANTECEDENTES

El desarrollo de las tecnologías en las últimas décadas ha dado un impulso notable a nuevos medios para el desarrollo de ventas mediante plataformas digitales. Cuando hablamos de comercio electrónico se refiere a comprar/vender algún producto o servicio a través de medios electrónicos, ejemplo de esto es Amazon que recolecta información de cada búsqueda que hacen los usuarios, de cada compra que realizan, cada clic que hacen para generar un perfil y de esta forma presentar los productos que saben que les podría interesar a cada cliente de acuerdo a sus búsquedas, incorporando inteligencia de comportamiento de usuarios.

La tienda online de Zara se ha convertido en un canal que ha dado un plus importante en el incremento de las ventas en la compañía, los pedidos de los clientes en su tienda online son superiores a las compras realizadas en las tiendas físicas. Ser parte activa de un comercio electrónico mediante una tienda online complementa un negocio con tienda física, brindando la posibilidad de seguir creciendo como empresa, ampliando su rango de posibles compradores, ya no serán vistos únicamente por las personas que pasen por el negocio físico, el que está en internet puede ser globalmente visto por cualquiera. Por otro lado, una tienda online contribuye a que el negocio haga frente a algunas limitaciones tales como infraestructura y horarios, lo que les está permitiendo vender desde cualquier parte y en cualquier momento.

Parte del éxito de estas dos grandes empresas Amazon y Zara, se basa en las estrategias del modelo de negocio que han implementado, su proceso de atención al cliente, y la logística, es decir, el manejo y gestión de entrega de los productos en el menor tiempo posible. Por consiguiente, el número de ventas se ha incrementado en este nuevo modelo de negocio, por ser una herramienta de mucho éxito en los últimos años, por ejemplo, el objetivo de Amazon ha sido centrarse en su estrategia de negocios que es: vender lo que el cliente necesita,

enfocándose en el concepto de Long Tail, es decir, la clave está en conseguir el 80% de los productos que generarían el restante 20% de los ingresos, apalancándose en los productos vendidos y entregados por terceros a través de su e-commerce. De esta manera, el modelo les garantiza que el cliente encuentre lo que necesite en un 99.99% de los casos.

Al igual que Amazon, otras compañías como eBay han desarrollado este modelo de negocio que les permita maximizar las ventas de los distribuidores que se integran a ellos. Su modelo incluye subastas que les permite vender y comprar al licitador más alto durante un período determinado, precios fijos donde el vendedor determina el precio y la primera oferta se lo lleva, en tal caso, eBay cobra un valor fijo por cada producto que publica sin importar si el producto se vende o no. Si es vendido, eBay cobrará una comisión sobre el valor final de la venta. Además, incluye modalidades de promociones cada uno con un costo que tiene que ser pagado por el usuario.

Así que, cada e-commerce ha implementado su modelo de venta de acuerdo al público objetivo al que se va dirigir, las características, las necesidades y preferencias, de esta manera, elegir el modelo que más se adapte a su estrategia y sus objetivos. Estos modelos pueden ser orientados a clientes (B2B, B2C, B2B2C), o bien, orientados su modelo de negocio, ejemplo: publicidad online (Facebook), suscripción (Amazon Fresh), afiliación (eBay), tienda electrónica, etc. De esta manera, han logrado vender productos, servicios, software y plataformas, logrando la diversificación de una manera escalable.

Otro factor importante que han ayudado al modelo de negocio es el uso de acciones y estrategias de marketing digital: gestionar las redes sociales y dar mayor importancia a un segmento de consumidores digitales. La gestión correcta de la logística es otra estrategia que impulsan las ventas, lo que permite centrar las tareas y responsabilidades (catálogos, gestión clientes, productos, distribución, etc.) para captar nuevos clientes y la optimización de los servicios de entrega. Amazon es uno de los casos más exitosos, cuenta con una red

logística multicanal para gestionar pedidos procedentes de un e-commerce in-house, la de un tercero, del catálogo de Amazon, incluso de las ventas en tiendas.

En cuanto a Nicaragua, según datos de NicaraguaConectada, los usuarios locales realizan sus búsquedas de compra de productos y servicios principalmente en Google, Facebook e Instagram. Sin embargo, los comercios locales funcionan con modelos de ventas pocos atractivos al consumidor, limitándose a ventas por catálogo y procesos logísticos sin una estrategia clara. Los e-commerce que más utilizan los usuarios nicaragüenses están enfocados a compra de servicios para boletos de viaje y reserva de hotel, pero en cuanto a productos, los comercios se han limitado a tener una tienda online básica, un ejemplo es la Tienda online de siman.com. Nicaragua ha dado sus primeros pasos en el ámbito del comercio electrónico, pero se deben romper muchas barreras fortaleciendo la confianza del usuario en las transacciones online, así como diseñando un plan estratégico de negocio adaptando el modelo de ventas de las tiendas offline a las necesidades del consumidor.

III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

Hoy en día, en el mercado nacional funciona orientado a un modelo tradicional de ventas, tales como: tiendas físicas, telemarketing, por catálogo, preventas, páginas web y por social marketing. Por otro lado, los comercios han limitado su presencia al e-commerce por diferentes factores: poca experiencia en marketing digital, comodidad en el modelo actual y desconocimiento del mercado online. Sin embargo, existe un segmento amplio de consumidores digitales que aún esperan por una solución integral online donde los comercios converjan y compitan para ofrecer sus productos en un mismo canal al alcance de los consumidores conectados en la red. El modelo de ventas B2C para Pequeñas y Medianas Empresas nacionales offline pretende ofrecer ventajas al comercio y al consumidor, en el cual los comercios puedan potenciar su presencia en la web e incrementar su rendimiento por medio del comercio electrónico, entregando a los clientes los productos que necesitan a precios competitivos, en menor tiempo y en la comodidad de su hogar, garantizando tener todo en un mismo lugar, permitiéndole al cliente comparar precios, tener al alcance productos con alta calidad de diversas tiendas virtuales y acceder a programas de lealtad.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de negocio B2C apoyado en el comercio electrónico para Pequeñas y Medianas Empresas nacionales offline del Centro Comercial Managua (CCM).

4.2 Objetivos Específicos

1. Describir las características del modelo actual de ventas de forma tradicional.
2. Describir las características del modelo de ventas orientado al comercio electrónico.
3. Describir las estrategias de marketing en el comercio electrónico.
4. Diagnosticar el comportamiento del uso del internet y comercio electrónico en Nicaragua.
5. Diseñar las funciones del proceso de comercialización en la plataforma e-commerce.
6. Definir los procesos de fidelización que ayuden a la usabilidad, incentiven la lealtad, seguimiento e interacción de los usuarios.

V. JUSTIFICACIÓN

El modelo de negocio B2C apoyado en el comercio electrónico para Pequeñas y Medianas Empresas nacionales offline permitirá a los comercios agilizar los procesos de ventas al menor costo, mayor rotación de inventarios y optimización en los tiempos de entrega a través del uso de del comercio electrónico, obteniendo mayor satisfacción al cliente y permitiendo llegar a los consumidores digitales potenciando el desarrollo del comercio electrónico en Nicaragua. Este trabajo es importante porque ayudará acercar el producto al cliente a un menor tiempo, beneficiará al comercio al obtener una mayor cantidad de compradores que aún no han sido captados en el mercado digital, quienes podrán ser gestionados y atendidos utilizando un modelo que permita integrar estrategias de ventas, marketing y logística, además, el comercio pueda implementar programas de lealtad al consumidor por medio de ofertas e incentivos que se darán directamente al cliente. Por otro lado, el modelo plantea un esquema de monetización que permita obtener ganancias al inversor de la plataforma por la comercialización y ventas que realicen los comercios que converjan en la implementación tecnológica y comercial del modelo.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 COMERCIO ELETRÓNICO

6.1.1 Concepto

El comercio electrónico se ha ido popularizando en las últimas décadas a nivel mundial como un modelo de negocio rentable, estable y duradero a través del tiempo, permitiendo comprar y vender productos a una escala global. Según Laudon Kenneth (2017) *“El e-commerce se define como la compra-venta de productos y servicios a los consumidores a través de sistemas online, es decir, transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos mediante el uso del internet y aplicaciones móviles”*. (p.8)

Otros autores como Ignacio Somalo Peciña (2017) nos dice que *“El comercio electrónico significa el traslado de transacciones normales, comerciales, gubernamentales o personales a medios computarizados vía redes telecomunicaciones, incluyendo una gran variedad de actividades”* (p.269).

El comercio electrónico se ha convertido en la nueva forma de interrelación empresarial en donde las empresas buscan un equilibrio entre los modelos ya existentes aprovechando las ventajas que ofrece este nuevo canal.

6.1.2 Ventajas y desventajas del comercio electrónico.

Algunas de las ventajas del comercio electrónico frente al comercio tradicional según Fonseca Alexander (2014) son:

1. *“Mercado Abierto 24h 365 días al año. La actividad es continua.*
2. *Acceso a múltiples productos. Permite acceder a un mercado mundial.*
3. *Productos más económicos. Existencia de una competencia global.*
4. *Feedback de los Usuarios.*
5. *Oferta de servicios personalizado.*
6. *Comodidad y agilidad en las compras.*
7. *Comparación de productos.*
8. *Soporte Online. La Existencia de servicios de ayuda online durante las 24 horas.*
9. *Trato Directo. No hay intermediario entre clientes y productores.*
10. *Mercado Abierto. No importa el tamaño de la empresa ni la localización geográfica.*

11. Facilita la Expansión.” (p.19-22)

El comercio electrónico ha demostrado ser una alternativa adecuada para las personas que desean comprar y realizar transacciones desde cualquier lugar y en cualquier momento, en donde los consumidores pueden encontrar todo lo que necesitan y comprar incluso a un menor costo, comprar precios y conocer las características de los productos y servicios. De cara al comercio, ayuda a ampliar las posibilidades de desarrollo del negocio y potenciar las oportunidades del mercado.

Por otro lado, el comercio electrónico tiene sus inconvenientes, Fonseca Alexander menciona los siguientes:

1. *“Falta de contacto Físico con el producto*
2. *Falta de Seguridad y Fiabilidad*
3. *Problema de distribución*
4. *Problema de reclamación y devolución*
5. *Problema de pago.” (p.23-24)*

Estas desventajas deben ser analizadas antes de tomar la decisión de integrarse a este tipo de canal aplicando las estrategias apropiadas de comercialización para contrarrestar sus debilidades. Sin una gestión adecuada habría pérdida de confianza por parte de los consumidores y eventualmente, reducción de las ventas y el índice de satisfacción al cliente.

6.1.3 Características

Según Laudon Kenneth (2017), la tecnología de e-commerce tiene 8 características únicas que le brindan ventaja del pensamiento empresarial tradicional:

1. **“Ubicuidad:** *A diferencia del espacio físico del canal tradicional, los usuarios pueden acceder al e-commerce en cualquier parte y en todo momento.*
2. **Alcance Global:** *permite transacciones comerciales cruzando fronteras de forma rentable e incrementando su tamaño potencial de mercado.*
3. **Estándares Universales:** *Todas las naciones comparten estándares mundiales para uso de internet y seguridad informática, de esta manera, garantizar la confianza de las organizaciones y consumidores.*

4. **Riqueza de la información:** se refiere la complejidad y contenido de un mensaje para vender productos y servicios complejos que hasta ahora se ha auxiliado de una fuerza de venta presencial.
5. **Interactividad:** permite la comunicación bidireccional entre comercio y consumidor.
6. **Densidad de la información:** la cantidad y calidad de la información disponible para todos los participantes del mercado, consumidores y comerciantes. La tecnología del e-commerce reduce los costos de recolección, almacenamiento, procesamiento y comunicación de la información, pero a la vez, aumenta la precisión y disponibilidad de la información para la toma oportuna de decisiones.
7. **Personalización:** los comerciantes pueden dirigir sus mensajes de marketing a un público objetivo ajustando según los gustos, intereses y preferencias de su audiencia.
8. **Tecnología Social:** Contenido generado por el usuario y Redes Sociales. Es un conjunto de aplicaciones y tecnologías que le permite a los usuarios crear, editar y distribuir contenido, además de construir comunidades online.” (p.17-21)

Aprovechando estas características, los comercios pueden hacer sus ventas ágiles y seguras, siempre y cuando el producto o servicio sea confiable, así como la empresa que lo venda. La virtualidad y la interacción con los usuarios y comercios hacen que este canal pueda ser adaptado a las demandas del mercado rápidamente.

6.1.4 Actores que intervienen en el comercio electrónico

En el comercio electrónico, intervienen dos o más sujetos, los cuales se dividen en: empresario (business) y consumidor (consumer). Esta clasificación sirve de base al referirnos a los sujetos del comercio electrónico.

En el presente anexo vamos a citar a los principales actores que participan en el sector del comercio electrónico, añadiendo una breve introducción de acuerdo a Preukschat (2017) en su Libro Blockchain:

- **Tienda online:** Es un sitio web que pertenece a una empresa de comercio electrónico. Registra pedidos procedentes de personas que se conectan

de forma remota, y que han efectuado un pago normalmente a través de ese mismo sitio web, otras veces vía transferencia bancaria, y muchas menos veces utilizando cheques o el método del contra reembolso.

- **Empresa de transporte:** Son empresas que recogen pedidos en el almacén de una empresa de comercio electrónico (o de una empresa de logística subcontratada para gestionar los pedidos), y que se encargan de enviarlo al comprador online.
- **Marketplace:** Es una empresa que compra productos a unas empresas, y los vende a través de su sitio web a otras personas, es decir, un intermediario comercial. Consigue atraer muchas visitas en su sitio web por conseguir precios atractivos o por la variedad de productos con la que cuenta, y por ello a las empresas les interesa vender a través de ellos. Se quedan una comisión por esta intermediación.
- **Intermediarios financieros:** Los datos de pago que se introducen en un sitio web son encriptados y enviados al banco de la tienda online por pasarelas de pago, que a su vez los envían al banco emisor buscando la confirmación del pago. Una vez que reciben esa confirmación, la tienda online aprueba la operación y registra el pedido.
- **Proveedores de tecnología:** Las tiendas online se crean de dos maneras, o empleando tecnologías existentes o con desarrollos propios. En el primer supuesto, solemos encontrar a las empresas pequeñas o de reciente creación y, en el segundo, a empresas grandes que necesitan una gran personalización y adaptación de la tienda a sus sistemas de información. Ligadas a ambas, existen multitud de empresas que a su vez ayudan a personalizar las tiendas online, diseñar estrategias de marketing online, posicionamiento web, etc...
- **Integradores:** Una figura reciente es la de integrador de transportes, que permite a las tiendas online dar una experiencia de envío homogénea, independientemente de la tienda online en la que compres. Se puede hacer integrando un pequeño código HTML en una de las páginas del Web site, o bien implementando una API (application programming interface)

en la tienda online. Una API no es más que, un lenguaje de programación personalizado, que permite ejecutar funciones en tu desarrollo o acceder a datos, procedentes de otros desarrollos/bases de datos.

6.2 MODELOS DE NEGOCIO ACTUALES

Un modelo de negocio es una herramienta que permite definir con claridad que vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Según Ignacio Somalo Peciña (2017) nos describe el siguiente Modelo de Negocios:

6.2.1 Business to consumer (B2C)

“Las empresas venden de forma directa al consumidor. Se le conoce como comercio minorista o retail (Ejemplo Amazon.com o Redcoon.com). Se trata de la traslación directa del modelo de negocio tradicional del comercio minorista al entorno digital. Las empresas (Comerciantes Virtuales) acceden a la red para poner a la venta sus productos y servicios, tratando de captar compradores particulares a los que vender su oferta comercial.” “Son negocios que requieran un alto volumen de clientes y transacciones para poder generar margen comercial suficiente para pagar los costos fijos y generar beneficios” (p.359).

Este modelo es aplicable a cualquier tipo de venta directa al consumidor, estando ligada con la venta en línea, este tipo de venta ha creado grandes desafíos para las empresas y servicios tradicionales, por tanto, ha sido crucial que muchas empresas tengan que establecer su propia esencia en línea para mantenerse competitivos. A las empresas que venden directamente a los consumidores deben tomar en cuenta cómo a sus clientes objetivos les gusta comprar, qué les gusta comprar, en qué rango de precio se mueven los productos que ellos compran.

Se refiere a un modelo de negocio de comercio directo. Pese a que este modelo, el de la venta directa del productor al cliente ya existía, la llegada de Internet y el comercio online ha facilitado mucho la venta directa por parte del propio productor, sin intermediarios entre él y el consumidor final, lo que ha permitido la

proliferación. La principal ventaja del B2C cara al consumidor es que en teoría permite obtener unos precios más bajos. Sin embargo, muchos productos, por sus propias características, son difícilmente adaptables a este sistema B2C, y del mismo modo muchos consumidores son reacios a usarlo. El principal inconveniente es precisamente la falta de personalización de la venta online, y la dificultad de «ver» y «tocar» el producto que se desea comprar. La empresa, con una solución B2C puede atraer a nueva clientela. Gracias a la creación de tiendas online, que permiten el comercio directo con el cliente final, puede ampliar geográficamente su mercado e incluso establecer mejoras en la gestión de compras y en el proceso de ventas.

6.2.2 Business to Business (B2B)

“Empresas que venden a otras empresas. También conocido como negocio mayorista o distribuidores (Ejemplo: Alibaba.com). Generalmente, las transacciones entre empresas B2B están basadas en relaciones y contratos negociados a más largo plazo y la facturación y los pagos se pueden culminar por medios tradicionales. Es habitual que las plataformas B2B sean más un medio de gestión de las operaciones que un canal de venta propiamente dicho. Las herramientas de compra que se ofrecen en los mercados electrónicos permiten llevar seguimiento y un control más eficaz y eficiente del gasto, sin perjuicio del uso cada vez más habitual de los medios digitales para conseguir nuevos clientes o proveedores al disponer de una mejor y más rápida herramienta de búsqueda y selección de ofertas.” (p.371).

Las empresas pioneras de Internet consideraron tratar de desarrollar modelos de negocios enfocados a otras empresas y no solo al consumidor final. Siendo mayor la cantidad de ordenadores, requiere una menor inversión en publicidad y marketing, y valores promedios por transacciones mucho más altos. Esto explica que se haya desarrollado de una forma más rápida que el comercio electrónico dirigido a un cliente en particular.

6.2.3 Customer to Customer (C2C)

Se trata de *“Ventas entre particulares. Equivalente a los mercadillos populares tradicionales o a la venta a través de anuncios clasificados de segunda mano (ejemplo: eBay, sobre todo en sus orígenes)”* (p.371).

Es una práctica muy habitual, por la cual se realiza una actividad comercial o económica entre los propios consumidores aprovechando determinados sitios web o espacios ofrecidos por empresas. Este modelo aprovecha ciertos tipos de plataformas de intercambio sugeridas con la aparición de las nuevas tecnologías y el rápido crecimiento de internet. Gran parte de protagonismo en este sentido lo ocupa las ventas entre particulares de productos de segunda mano.

6.2.4 Customer to Business (C2B)

“Las empresas venden a otras empresas para llegar finalmente al consumidor. Conocidos en ocasiones como mercados diagonales, donde coinciden fabricantes, mayoristas y minoristas y la diferenciación se hace por el volumen y condiciones de la transacción. En un mismo sitio todos compran y venden, pero en condiciones diferentes según su potencial de compra y venta.” (p.371).

Teniendo una plataforma online y la misma plataforma de distribución se crea la cadena de valor completa desde que un producto o servicios se fabrican hasta llegar al consumidor final. La modalidad de comercio electrónico que agrupa el Business to business y el business to consumer en una sola plataforma, también conocidos como mercados diagonales en internet, plataformas en línea que atienden tanto a transacciones comerciales entre negocios y entre negocios y consumidores finales, suelen ser proporcionados por fabricantes o mayoristas que se diferencian en precios y condiciones comerciales.

6.3 MODELOS DE INGRESOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Según Casiani (2017) en sus aportes en FAVA y SENA, a través del comercio electrónico se realizan diversos tipos de transacciones, una de ellas es la remuneración por los bienes o servicios ofrecidos, existiendo variadas formas de generar utilidades o ingresos, que se conocen como modelos de ingreso. Estos se pueden presentar en el comercio electrónico a través de: publicidad, suscripción, ventas entre otros.

Los modelos de ingresos buscan trazar la lógica en la que la organización genera, oferta y retiene valor, señalando, por ejemplo, el segmento de mercado o cómo se generan las utilidades. Es decir que los modelos dan cuenta sobre las piezas que ajustan la rentabilidad de la organización.

6.3.1 Tipos de Modelos

Dentro de los diferentes modelos de negocio se halla el modelo de ingreso, el cual Casiani (2017) sub-clasifica en:

- **“Por venta:** *En este tipo de modelo, los ingresos se reciben directamente, es decir, mediante la venta de cualquier producto a través de la web al cliente, el cual paga por ellos generando ingresos a la empresa.*
- **Por publicidad:** *Se refiere a todo tipo de publicidad establecida a través del internet, por lo que es un modelo basado en el cobro por esta. En esta se puede encontrar el costo por cada clic que haga el visitante de la red a los enlaces patrocinados, los cuales son empresas dispuestas a pagar para poner el enlace de su identidad en un sitio web. También se encuentra en este modelo el pos-patrocinio, organizaciones que pagan por escribir sobre ellos, generalmente son las que mejores ingresos generan a las tiendas en línea.*
- **Por suscripciones:** *Son espacios establecidos donde el cliente paga por acceder a más herramientas de aplicabilidad de nuestro sitio web. Un ejemplo es la red social LinkedIn, en la cual inicialmente el cliente se suscribe y puede generar conversaciones en grupo. Si ya desea profundizar, puede bajar artículos, libros y demás pagando por ello. Lo que indica que debe suscribirse en la página, pagar el costo que se requiere y poder utilizar el servicio.*

- **Por remuneración de servicios:** Son espacios en la web que requieren ingresos por adquirir ciertos datos difícil de encontrar libres, como lo son licencias de contenidos, bases de datos, pruebas y documentos que son muy específicos.
- **Por la gestión de transacciones:** Es la más sencilla y la más utilizada, porque básicamente se trata de cobrar una comisión por alguna venta o transacción hecha; siempre se cobra sobre el precio de venta de algún bien.
- **Por donaciones:** Es un espacio poco utilizado y donde los ingresos dependen de la estimación que crea conveniente el cliente; en este se puede subir a la web algo de la autoría del creador de la página y pedir donación para mantener la línea, siempre y cuando al cliente le guste y quede totalmente complacido con la autenticidad del trabajo expuesto.” (p.5-6).

Los modelos de ingresos del comercio electrónico son la fuente de dónde los comercios obtienen ganancias. En realidad, el modelo de ingreso hace referencia únicamente a la entrada de dinero de tu modelo de negocios.

6.4 FUNNEL DE VENTAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

6.4.1 Ventas Online

Antes de tomar la decisión de colocar las ventas en un canal online, el comercio debe conocer su ventaja competitiva y plantearlo en una propuesta única de valor (USP en inglés). De acuerdo a Somalo Ignacio (2017), únicamente se podrá ser competitivo si se desarrolla al menos una de estas ventajas:

- **“Ser únicos:** gestionando en exclusiva la venta de productos y servicios únicos y deseados por nuestro target comercial.
- **Conveniencia:** proporcionando una mejor solución al usuario que se debe concretar en elementos tangibles, como mayor rapidez, mejor servicio, mejor pos-venta, mayor garantía, menos incidencias, facilidades para la devolución.
- **Más barato:** teniendo los precios más bajos que el resto de los competidores, lo cual se puede lograr por el precio del producto, o bien, a través de los gastos de envío.” (p. 2324-2337).

No obstante, construir una propuesta de valor única y relevante constituye solamente el primer paso importante, por lo tanto, debe ir acompañado de otras estrategias para impulsar el tráfico a la tienda virtual y lograr que los clientes finalicen las transacciones. Otro aspecto importante es, el diseño del plan estratégico para buscar coherencia en la implementación de las actividades de tipo publicitaria, comercial y operativa que permita un crecimiento del negocio de forma rentable y sostenible.

6.4.2 Funnel Concepto

El comercio electrónico requiere de técnicas de promoción y ventas para atraer a las personas con el objetivo de generar conversiones: nuevos clientes y ventas efectivas. Para ello, es importante generar un proceso guiado a través del llamado embudo de la venta. Somalo lo define como *“la representación de un proceso comercial selectivo donde, partiendo de una base de compradores potenciales, acabaremos destilando un reducido número de clientes recurrentes.”* (p. 2432). Este ciclo comercial comienza con la identificación de quienes pueden llegar a ser nuestros clientes (público objetivo) y finaliza cuando tenemos un cliente fiel. Somalo define el ciclo comercial completo para comercio electrónico: *“En primer lugar, tendremos que buscar el cliente objetivo cuando navega por la web, comunicarle que existimos y generar suficiente atracción. Una vez en la web, se debe generar interés para conseguir hagan la primera compra. Por último, debemos encontrar el modo de que el cliente se convierta en fiel y recurrente.”* (p. 2445). Véase Figura N° 1, Anexo N° 1 para ilustración del Funnel de Ventas.

6.4.3 Engagement comercial

Hoy en día, las empresas quieren generar experiencias a sus clientes e interactuar con ellos, no solo para generar ventas sino también para fidelizar y crear una percepción e imagen positiva de marca en el consumidor. Así que, el eje fundamental del engagement es conectar con el cliente para crear una relación de confianza e interés con él durante su captación y fidelización pero que, además, trata de detectar las emociones del cliente, sus pensamientos ante

los contenidos de la empresa o su reacción antes las novedades de modo que se le pueda brindar experiencias (Rocío, 2019).

El engagement en una tienda virtual comienza desde que un visitante ingresa al sitio, el primer objetivo será conseguir que el usuario se sienta atraído por lo que ve, tanto como para continuar la navegación. Por lo tanto, es muy importante cuidar los elementos del sitio web de la tienda virtual:

- **Home page:** página principal de un sitio y, generalmente, la puerta de entrada más habitual a la tienda.
- **Landing pages:** sitios web optimizados para conseguir los objetivos específicos de captación o engagement.
- **Ficha de producto:** con esta información se producen la mayoría de las decisiones de compra o abandono, por lo tanto, debe estar claramente orientada a la acción. El objetivo es que el cliente añada el producto al carrito de compras, y los factores de éxito serán: imagen del producto, diseño del botón de compras, precio, información del producto, disponibilidad del producto, plazo de entrega y valoraciones del producto (Somalo, 2017).

En este aspecto, el negocio virtual también puede auxiliarse de técnicas clásicas de marketing directo como es el modelo AIDA, en inglés: atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action), Kotler (2012) divide en tres etapas este modelo: cognitiva, afectiva y conductual. Véase Figura N° 2, Anexo N° 2 para ilustración del modelo AIDA. Con este modelo se podría definir una estrategia de modo que, el primer objetivo sería evitar el rebote, es decir, que el usuario no abandone el sitio tras las primeras impresiones (atracción), luego de generar la suficiente atención o interés debemos buscar el deseo por poseer el producto o servicio, que se traduce en el comienzo de una compra (Somalo, 2017).

6.4.4 Proceso de compra

Somalo (2017) realiza las siguientes recomendaciones para generar más aciertos en las ventas:

- **“Carro de la compra:** *Primera pantalla del flujo. Tiene que ser sencillo y muy intuitivo.*
- *Identificación/registro del comprador: Completar el registro o identificar si el comprador ya es un usuario.*
- **Datos de facturación y envío:** *es uno de los pasos más delicados. Resolver bien el diseño de estos formularios es uno de los grandes retos.*
- **Datos de pago:** *en este paso se acentúa al máximo la desconfianza del comprador, especialmente si es la primera compra que realiza.*
- **Resumen y finalización de compra:** *es importante este paso para detectar errores en los datos introducidos o cambiar la composición de la compra.*
- **Confirmación de pedido e email:** *venta ya terminada, pero que el cliente no ha hecho más que empezar. Mantener al cliente informado y tener un buen canal de comunicación permanente ayudará mucho a generar una experiencia de compra positiva para convertir en un cliente fiel a corto plazo.”* (p.2541-2553)

Los procesos de compra deben ser ajustado a la estrategia y al tipo de e-commerce que se desee implementar, ejecutando acciones concretas que ayuden a minimizar la tasa de abandono del carrito de compras. Estas acciones deben asegurar un proceso rápido, claro, sencillo, intuitivo, generador de confianza, información precisa, y evitar distracciones y elementos que saquen al cliente del proceso de compra.

6.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

6.5.1 Estrategias de Marketing

Las estrategias son claves para aumentar las conversiones o ventas, así como para lograr que los usuarios conozcan, exploren y adquieran una excelente experiencia en la tienda online. Pinto (2000) lista las siguientes estrategias de marketing:

- **Estrategia del Mercado Meta:** la forma correcta de arrancar es definiendo a quién vender el producto.
- **Estrategia de Producto:** en el comercio electrónico los clientes poseen la ventaja de conocer la mayor información posible de cualquier producto o servicio, por que debemos resaltar las características que diferencian nuestro producto del resto.
- **Estrategia de Precios:** En lo relacionado al precio, es muy importante decidir si vamos a utilizar precios bajos o precios altos en relación a la competencia, o si simplemente se igualarán los precios y si la ventaja competitiva descansa exclusivamente sobre el servicio o los atributos superiores del producto.
- **Estrategia de Distribución:** El éxito y la seriedad que podamos transmitir al cliente dependen, en un 50%, de este servicio, por lo que es una decisión muy importante asegurar el correcto flujo de distribución del operador logístico.
- **Estrategias de Venta:** Se debe tener especial cuidado en la forma en que se diseña la Tienda online y demostrar la seguridad en las transacciones comerciales que se realizan a través de ella.
- **Estrategia de Promoción:** es importante reforzar con promociones tales como descuentos, regalos y promociones especiales.
- **Estrategias de Publicidad:** Una forma más efectiva es incorporar el sitio dentro de motores de búsqueda o campañas de email marketing. (p.197-202)

La combinación de una o varias de estas estrategias incrementará el tráfico hacia el e-commerce y generar mayores ventajas para que los usuarios hagan engagement con la marca y productos, y, por consiguiente, lograr un mayor rendimiento en las ventas.

6.5.2 Técnicas de Marketing Electrónico

Para asegurar el desarrollo de todo el potencial de una empresa que desee incorporar parte de sus procesos de ventas al comercio electrónico, es imprescindible tener una estrategia de marketing como base para dar los pasos adecuados. Esto nos lleva al concepto de marketing Fonseca (2014) lo define como *“el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda; o el estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin.”* (p.65). En cambio, marketing electrónico *“se centra principalmente en el estudio de los negocios electrónicos y en las transacciones por internet”* (p.65), el cual incluye elementos de marketing de respuesta directa e indirecta como tecnologías para ayudar a las empresas a conectar a sus clientes y su público objetivo.

El e-marketing radica en aprovechar las capacidades de los medios digitales para auxiliar la venta de los productos y servicios de la tienda online. A través del e-marketing podemos aplicar algunas técnicas que habrá espacio para el crecimiento de tráfico y la optimización de la conversión en ventas. Fonseca (2014) menciona algunas técnicas:

- **“Técnicas para la Personalización:** *las estrategias de marketing online tienden a la personalización como herramienta de diferenciación ante la competencia. Internet ofrece numerosas técnicas y soluciones tales como: uso de cookies para acceder a información del usuario, advertising para generar publicidad y CRM.*
- **Técnicas para Publicidad:** *Algunas herramientas más usuales que internet ofrece para publicidad y conseguir posicionamiento son: Sitio Web, Banners estáticos o dinámicos, pop-up Windows, intercambio de vínculos y alta en buscadores.*
- **Técnicas de Fidelización:** *en esta fase es muy importante la atención al cliente, y el control y seguimiento, por eso esta etapa es clave las herramientas de*

comunicación como el correo electrónico o los autorespondedores, newsletters y el marketing one-to-one, siendo esto, un marketing personalizado que permite el seguimiento de cada cliente de forma individual, mejorando sus perfiles a través de herramientas como datamining". (p.70-78)

Las estrategias y las técnicas del marketing en el comercio electrónico toman gran importancia para el desempeño en todo el proceso del embudo de ventas, medición de los resultados, personalización, desarrollo de la marca, captación y fidelización de clientes, aumento en ventas, creación de comunidad, reducción de costos, y apoyo a la experimentación para ajustar las estrategias.

6.6 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Al desarrollar nuestra estrategia tenemos que considerar en cómo enfocar la gestión de las relaciones con los clientes, es decir, diseñar un buen CRM (Customer Relationship Management) dado que impactan a las decisiones de las personas, procesos y tecnología, así como la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.

Somalo (2017) comenta *"el primer objetivo al realizar una estrategia de fidelización es pensar en el cliente y construir sobre el cliente. Las empresas deben enfocarse en resolver problemas y satisfacer las necesidades de los clientes, pero en un entorno tan cambiante es posible que el producto o servicio deje de ser la manera más eficiente de resolver un problema o una necesidad"* (p.3338). Así que, Somalo propone alinear varios elementos antes de implementar un CRM. Estos elementos son mostrados en el modelo Figura N° 3, Anexo N° 3, los cuales detallamos a continuación:

- ***"Estrategia:*** *la estrategia en CRM se basa en crear empresas centradas en el cliente, es decir, construir a partir del cliente, de sus necesidades y del valor que le podemos aportar. El siguiente paso es determinar cómo vamos a medir que alcanzamos los objetivos, cuantitativos y cualitativos, planteados en la estrategia, así como la rentabilidad. Finalmente, tendremos en cuenta los puntos de contacto con el cliente, planteamiento estratégico omnicanal y definiendo personas en lugar de segmentarlas, es decir, descubriendo sus hábitos y costumbres.*

- **Personas:** *las empresas son personas, y en una estrategia CRM dependemos de profesionales preparados y motivados para conseguir fidelizar a los clientes.*
- **Procesos:** *Definida la estrategia y teniendo claro el perfil de profesional que queremos en la empresa, se diseñan los procesos para implementar las operaciones de la empresa. En el anexo 5, Procesos relevantes en CRM, de acuerdo a Somalo (2017), muestra los principales componentes a revisar en los procesos.*
- **Tecnología:** *soportará a los procesos, deberá ser usada y aprovechada al máximo por las personas, ayudando a mejorar y optimizar continuamente, y también soportará la estrategia siendo incluso en algunos casos fuente de ventaja competitiva.*
- **Cultura:** *la cultura empresarial es un recurso más de la empresa. La importancia de una cultura basada en poner al cliente en el centro, construir la empresa a partir del cliente, tomar decisiones a partir de información del cliente y dotar al negocio de una visión y unos valores específicos que aquellos a quienes consideramos nuestros clientes valoran también. Por eso es tan importante este aspecto en este modelo, dado que la cultura ayuda a la sinergia de la estrategia, las personas, los procesos y la tecnología.” (p.3360-3429).*

6.7 HERRAMIENTAS PARA REPRESENTAR LOS MODELOS

6.7.1 El Reloj estratégico de Bowman

El reloj estratégico, defino por Cliff Bowman profesor de la escuela de negocio de la Universidad de Cranfield, “es una matriz en la que pueden darse múltiples combinaciones entre el valor percibido y el precio percibido” (p.53), en la cual, las organizaciones definen la ruta estratégica más conveniente para obtener una posición competitiva de cara al mercado. Véase la Figura N° 4, Anexo N° 4 para ilustrar el reloj estratégico de Bowman planteando las siguientes rutas estratégicas:

RUTA	ESTRATEGIA PRECIO-VALOR	CONTEXTO
1	Bajo precio-bajo valor percibido	Se corresponde con un segmento específico
2	Bajo precio	Existe riesgo de guerra de precios y bajos márgenes y requiere ser líder en costes
3	Híbrida	Requiere ser líder en costes y desarrollar inversiones en mantener el bajo precio y la diferenciación. Es la única ruta exitosa que garantiza un aumento de la cuota de mercado.
4	Diferenciación: a) Sin aumento del precio b) Con aumento del precio	El valor percibido por los consumidores conducirá a mayores beneficios sin aumento del precio) o incluso aunque haya aumento del precio si la percepción de mayor valor supera el mayor precio percibido.
5	Diferenciación focalizada	El valor percibido se dirige a un particular segmento(foco), que paga los mayores precios
6	Aumento del precio sin modificación del valor percibido	Provocará mayores márgenes si los competidores no siguen esta estrategia y existe riesgo de perder cuota de mercado. Habitualmente es una ruta de fracaso
7	Aumento de precio y reducción del valor percibido	Sólo es posible en situaciones monopolísticas u oligopolísticas con funcionamiento de cartel. En los demás casos suele ser una ruta de fracaso .
8	Pérdida del Mercado	Suele conducir a pérdida de cuota de mercado. Ruta de fracaso , habitualmente.

Tabla 1: Rutas en la Matriz de Estrategias de Bowman.

Esta herramienta nos permitirá situar a cada tienda física en su actual estrategia de comercialización para conocer su enfoque en el mercado. Un Cliente comprará el producto que le ofrezca una utilidad superior de entre todas las opciones disponibles que ofreciendo lo mismo tenga el menor precio. Por tanto, esto se enfoca en valor y precio.

6.7.2 Lienzo CANVAS y MVP.

Canvas, diseñado por Osterwalder (2010), es una herramienta con un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar un modelo de negocio, el cual “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (p.14). Se compone de nueve módulos (Véase la Figura N° 5, Anexo N° 4 para ilustración de los componentes del Lienzo):

1. **Segmentos de Mercado:** A quiénes va dirigido el producto o servicio.
2. **Propuesta de Valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
3. **Canales:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con los Clientes:** Se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos.
5. **Fuentes de Ingresos:** Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor.
6. **Recursos Claves:** Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7. **Actividades Claves:** Las actividades fundamentales que deben llevarse a cabo para que el modelo funcione.
8. **Asociaciones Claves:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. **Estructura de Costes:** Los diferentes elementos del modelo de Negocio conforman la estructura de costes.

El modelo CANVAS reúne todo lo concerniente a la propuesta de valor, sin embargo, se debe desarrollar el Producto Mínimo Viable (MVP en inglés) para ayudar a priorizar todas aquellas funcionalidades o características básicas y necesarias para tener éxito en el modelo de negocio, con el fin de probarlo en el mercado y realizar las adaptaciones de acuerdo a las necesidades de los clientes. Macías (2015) define los siguientes bloques para validar el MVP:

1. ***“La persona:*** *es para quién o quiénes estamos diseñando e implementando el producto o servicio.*
2. ***El “Debe tener”:*** *son los requisitos mínimos que ha de tener la solución en función siempre de lo que necesita el cliente.*
3. ***El “Debería tener”:*** *las funcionalidades o características que deberíamos desarrollar a continuación, considerando siempre las necesidades y Feedback de los usuarios.*

4. **El “Podría tener”:** se coloca aquellas funcionalidades que por deseabilidad de tus clientes y por los recursos de los que dispones, podrías desarrollar a mediano o largo plazo.
5. **Alternativas:** las alternativas que actualmente usan tus clientes para resolver sus necesidades.
6. **Backlog:** Todo aquello que se te haya ocurrido, que vayas viendo en la competencia, etc.”

Con el MVP se busca ofrecer un prototipo funcional pero básico al mercado meta y a partir de la respuesta del mercado se va mejorando el producto o servicio. Un producto mínimo viable (MVP) es una técnica de desarrollo en la que se desarrolla un nuevo producto o sitio web con características suficientes para satisfacer a los primeros usuarios. El conjunto final y completo de características solo está diseñado y desarrollado después de considerar los comentarios de los usuarios iniciales del producto. El MVP Permite a un equipo recopilar la cantidad máxima de aprendizaje del nuevo producto que está diseñando a través de lo que el cliente necesita del producto.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Descripción del tipo de trabajo a realizar

Se realiza una propuesta de un Modelo de Ventas apoyado en el comercio electrónico, que se podría implementar a través de una plataforma para tiendas offline, analizando los modelos de ventas actuales de las tiendas, los modelos de ingresos de comercio electrónico, las estrategias de marketing y fidelización, así como el diagnóstico del comportamiento del uso del Internet y comercio electrónico de los diferentes usuarios en Nicaragua.

Tipo de Investigación: Descriptiva, Cualitativa y de Mercado.

Método: Campo y observacional.

Características del Diseño: Transversal.

7.2 Descripción del universo de estudio

Fuentes Primarias:

Universo: Tiendas del Centro Comercial Managua (CCM), Managua.

Los integrantes del sistema:

- Administrador del Centro Comercial.
- Administradores de las Tiendas.
- Consumidor de productos de las Tiendas.
- Usuarios de internet en Nicaragua.

Población: 27 tiendas.

Detección de la Muestra: El tamaño de la muestra viene dado por la ecuación, de acuerdo Cochran (1977, pag.75-76):

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde,

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = valor en la distribución normal estándar que garantiza un nivel de confianza prefijado. Ver anexo N° 5.

p = estimación de la proporción poblacional.

Aplicando la fórmula,

- Tiendas: El tamaño de la muestra para N=27, e=5%, nivel de confianza de 95% es igual a **27**.
- Consumidores Productos Tiendas: El tamaño de la muestra para N=200, e=5%, nivel de confianza de 95% es igual a **132**.

Estratificación de la Muestra e Instrumentos:

SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	TIENDAS	PÚBLICO OBJETIVO	INSTRUMENTO	TOTAL
Centro Comercial	1		Administrador del Centro Comercial	Guía de Entrevista	1
Cientes En Tiendas	200		Cientes que compran en Tienda	Encuesta	132
Niños	5	La miniatura, Mundo Infantil, Bambino, Capico, Amiguitos	Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	5
Belleza	3	Giftique, Pétalos, Santa Rita Ebano	Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	3
Ropa y calzado	6	Payless, Luzma, Adoc, Mega Shopping, Bobina Botique, Almacén Puerto Libre	Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	6
Deportes	2	Sport Club, 10K running center	Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	2
Hogar	5	Mundo Hogar, Cruz Lorena, Tropigas,	Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	4

		Mueblysa, Mundo Party			
Joyerías	1	Bulova	Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	1
Artesanía	6	Tay Nicaragua a mano, Fájate, Detalles Tienda de manualidade s, Piedraría SARA, Decorarte, Tienda de Grabados	Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	6

Tabla 2: Población y detección de la muestra del Estudio.

Fuentes Secundarias:

FUENTE		INFORMACIÓN
CANITEL	Estadísticas Cámara Nicaragüense de Internet y Telecomunicaciones (CANITEL)	<ul style="list-style-type: none"> - Uso del Internet en Nicaragua - Indicadores del Mercado de Telefonía e Internet de banda ancha mediante redes de acceso móvil. - Cobertura del servicio de Telefonía e Internet de banda ancha mediante redes de acceso móvil.
UIT- ITU	Estadísticas ITU (International Telecommunication Union)	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de Individuos utilizando el internet
CuateroAgurcia	Encuesta 2018 Hábitos de los usuarios nicaragüenses en internet	<ul style="list-style-type: none"> - Horario de Conexión. - Compras por Internet - Motivación de Compras por internet

Tabla 3: Información de Fuentes Secundarias

Tipo de información requerida de las fuentes:

- **Consumidores:**

- i. **Comportamiento de Compras y Satisfacción:** Se identifica el comportamiento de compras, fidelidad y satisfacción de los consumidores de productos.

- Edad
 - Ocupación
 - Grado de satisfacción
 - Motivación de compras (Moda, Interés, Comodidad, Afecto, Seguridad, Orgullo, Necesidad)

- ii. **Conexión y manejo el internet:** usabilidad del internet

- Tipo de Conexión (WIFI, Red, Fija)
 - Frecuencia de Uso.
 - Uso de Redes Sociales
 - Actividades que realiza en internet
 - Tipo de Publicidad de preferencia
 - Medios de pago que utilizan por internet
 - Tipos de Compras por comercio electrónico (Boletos Aéreos, Reserva de Hotel, Ropa, Electrodomésticos, Joyas, Artesanías, Otros)

- **Administradores de Tienda:**

- i. **Proceso de comercialización de los productos en Tiendas.**

- Características del Negocio
 - Estrategias de comercialización de los productos (de producto, precio, distribución, comunicación)
 - Tipos de promociones del producto (descuentos, sistemas de puntos, cupones)
 - Tipo de Campañas de Marketing Digital
 - Manejo de la Demanda en la Tienda
 - Manejo del Inventario

- **Administrador de Centro Comercial.**

- i. Actividades Comerciales con las Tiendas**

- Tipo de relaciones comerciales con las Tiendas.
 - Manejo de la Oferta diversificada en el Centro Comercial.
 - Características del TOP 10 de Tiendas más visitadas.
 - Monitoreo de la demanda en el Centro Comercial.
 - Uso de Sistemas Online para atención y ventas.
 - Ventaja competitiva del CCM

Procedimiento para aplicación de los Instrumentos:

Instrumento 1: Entrevista a Administrador del Centro Comercial Managua: Se debe solicitar entrevista con el administrador anticipadamente y registrar en el calendario. La entrevista debe abordarse de acuerdo a la Guía indicada en el APÉNDICE 1 con preguntas abiertas capaces de generar datos que satisfagan la necesidad de información para encontrar un resultado final.

Instrumento 2: Entrevista a Administradores de Tiendas para colocación de productos en el e-commerce:

- i. Se incluirán las tiendas más visitadas dentro de la muestra. Esta información se pretende obtener de la información que maneja el administrador del Centro Comercial a través de una Entrevista Previa.
- ii. Solicitar cita con los administradores de tiendas seleccionadas.
- iii. Realizar entrevista con los administradores de las tiendas de la muestra. Ver Guía de preguntas en el APÉNDICE 2.
- iv. Abordar cada pregunta de forma sistémica al entrevistado de modo que pueda responder a las interrogantes directamente evitando quedarse con datos abstractos e imprecisos.
- v. Recolectar la información en ficha de datos que hagan sentido a la información que caracteriza la muestra seleccionada.
- vi. Hacer un resumen de los datos recolectados seleccionando la información más relevante.

Instrumento 3: Encuesta de comportamiento de compras a los consumidores de las Tiendas: La encuesta se aplicará en situ o presencial en las tiendas seleccionadas. Una cantidad de 132 consumidores serán encuestados de acuerdo al cuestionario descrito en el APÉNDICE 3, el cual incluye preguntas con la escala de Likert. Las preguntas serán de tipo cerrada y abierta, principalmente cuando se solicite información de compras por internet y uso de redes sociales.

Procesamiento de la información recolectada por los instrumentos.

Se aplicarán las siguientes técnicas para el procesamiento y análisis de los datos:

- **Clasificación:** se clasificarán los datos siguiendo criterios específicos: datos de fuentes primarias o de fuentes secundarias, y datos cualitativos o cuantitativos.
- **Tabulación de los Datos:** se agrupará, ordenará y clasificará los datos contenidos en los cuestionarios de encuestas y guía de entrevistas. La tabulación se hará manualmente usando la herramienta Excel aplicando conteo de frecuencias u otra técnica según el tipo de datos, formulándolos en tablas, listas y gráficos.

VIII. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Nro.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	RECURSOS TÉCNICOS NECESARIOS	RECURSOS HUMANOS NECESARIOS	RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS	OBSERVACIONES
1	Revisión de Protocolo con Tutor	23-05-19	23-05-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal MSc. José Sequeira	Laptop y Microsoft Excel / Word	3	C\$700	
2	Entrega de la Carta de Presentación del Tema	12-06-19	12-06-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Carta	2	C\$20400	Pago por Derecho a Tutor
3	Solicitar entrevista al Administrador de Centro Comercial Managua	13-06-19	13-06-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Teléfono / Correo	2	C\$200	Correo y Llamada Telefónica y solicitud de Cita
4	Realizar Entrevista al Administrador de Centro Comercial	20-06-19	20-06-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal Administrador CC	Guía de Entrevista	3	C\$1500	Conversar en un Café Shop
5	Solicitar Entrevistar con Administradores de Tienda	20-06-19	20-06-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Teléfono / Correo	2	C\$500	Correo y Llamada Telefónica y solicitud de Cita
6	Realizar Entrevista a los Administradores de Tiendas	24-06-19	28-06-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal Administrador de Tienda	Guía de Entrevista	3	C\$3500	Gastos de Refrigerio
7	Entrega del Protocolo de Tesis	27-06-19	27-06-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Protocolo	2	C\$1000	
8	Encuestas a Consumidores de Tiendas	21-06-19	29-06-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Anabelle Urroz (Encuestador) Consumidor	Cuestionario de Encuesta	4	C\$5000	Pago al Encuestador + Documentos de Encuesta
9	Procesamiento de la información	01-07-19	02-07-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word	2	C\$1000	Gastos de Refrigerio
10	Análisis de la información de los Instrumentos	03-07-19	09-07-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word	2	C\$500	Gastos de Refrigerio
11	INFORME PARCIAL 1:	09-07-19	09-07-19	Verónica Bautista	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft	2	C\$500	Gastos de Refrigerio

	Revisión de Resultados con Tutor			Jorge Argeñal		Excel / Word / PPT			
12	Análisis y Planteamiento de la Estrategia según los objetivos	10-07-19	12-07-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$1000	Gastos de Refrigerio
13	INFORME PARCIAL 2: Revisión de avances con Tutor	23-07-19	23-07-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$1000	Gastos de Refrigerio
14	Elaboración de Modelo de Ventas	24-07-19	05-08-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$3000	Gastos de Refrigerio
15	INFORME PARCIAL 3: Revisión de avances con Tutor	05-08-19	05-08-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$1000	Gastos de Refrigerio
16	Elaboración Documento Final de Tesis	07-08-19	26-08-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$2000	
17	INFORME PARCIAL 4: Revisión de avances con Tutor	27-08-19	27-08-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$1000	Gastos de Refrigerio
18	Corregir e Imprimir Documento Final	28-08-19	13-09-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Word	2	C\$2000	
19	Presentación de Tesis	17-09-19	20-09-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$1000	
20	Correcciones de Forma a Tesis de acuerdo a Recomendaciones de Jurado	20-09-19	23-09-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$5000	
21	Imprimir y empastar Documento de Tesis Final	25-09-19	25-09-19	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Verónica Bautista Jorge Argeñal	Laptop y Microsoft Excel / Word / PPT	2	C\$2500	
							TOTAL	C\$49,800	

Tabla 4: Cronograma de Ejecución del Diseño Metodológico.

IX. CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN EL ÁMBITO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.

9.1 Análisis de Negocio de Tiendas en el Centro Comercial Managua en el modelo tradicional

El estudio realizado a los establecimientos del CCM se enfocó en conocer la siguiente información:

- Estrategia del Mercado
- Modelos de Comercialización
- Ventas de Productos
- Presencia online.

Estrategia del Mercado: Las tiendas consultadas han visto su crecimiento de ventas fluctuante por diversos factores, por lo que han tenido que recurrir a ajustar sus estrategias para atraer e incentivar sus clientes. La estrategia usada en la comercialización de los productos está basada en precio y en valor percibido por el cliente. Clasificamos sus estrategias actuales de acuerdo al Reloj Estratégico de Bowman representado en el Gráfico N° 1.



Gráfico 1: Reloj Estratégico de Bowman, Fuente: Activa Conocimiento

Bowman introduce los elementos esenciales para la búsqueda de fuentes de ventajas competitivas de un negocio, ligados directamente a los atributos que el consumidor utiliza en el momento de comprar: el precio y el valor que otorga al producto. De acuerdo a los procesos actuales de comercialización y precios de las Tiendas entrevistas, y la percepción del consumidor, en la tabla N° 5 se clasifican las tiendas en las siguientes rutas:

RUTA	ESTRATEGIA PRECIO-VALOR	CONTEXTO	TIENDAS
1	Híbrida	Requiere ser líder en costes y desarrollar inversiones en mantener el bajo precio y la diferenciación. Es la única ruta exitosa que garantiza un aumento de la cuota de mercado.	Mueblysa, La miniatura
2	Diferenciación: a) Sin aumento del precio	El valor percibido por los consumidores conducirá a mayores beneficios sin aumento del precio) o incluso aunque haya aumento del precio si la percepción de mayor valor supera el mayor precio percibido.	Fájate, Detalles Tienda de manualidades, Piedraría SARA, Tienda de Grabados, Tay Nicaragua a mano, Bobina Boutique, Calzado Luzma
	Diferenciación: b) Con aumento del precio		Tienda Bambino, 10K running center, Mundo Hogar, Mundo Party, Pétalos, Adoc, Cruz Lorena
3	Diferenciación focalizada	El valor percibido se dirige a un particular segmento(foco), que paga los mayores precios	Relojería Bulova
7	Bajo precio-bajo valor percibido	Se corresponde con un segmento específico	
8	Bajo precio	Existe riesgo de guerra de precios y bajos márgenes y requiere ser líder en costes	Sport Club, Payless, Mundo Infantil, Almacén Puerto Libre, Mega Shopping, Capico, Amiguitos, Giftique, Santa Rita Ebano, Tropigas

Tabla 5: Tiendas CCM clasificadas en las Rutas Estrategias de Bowman, Fuente: Propia

- **Tienda Fájate:** sigue una ruta de diferenciación sin aumento de precio, es un negocio familiar de productos de cuero, materia prima para la fabricación artesanal de bolsos, fajas para damas y caballeros, billeteras y otros productos, los cuales ofrecen acabados originales y creativos a sus clientes a un precio que el consumidor percibe valor para su adquisición.
- **Cruz Lorena:** adopta una ruta de diferenciación con aumento de precio, se enfoca en sus clientes mejorando su infraestructura y procesos internos para lograr precios competitivos acompañado de excelente servicio al cliente en la venta de productos para el Hogar y Automotriz. Sin embargo, sus precios dependen de sus proveedores o distribuidores de las marcadas ofertadas.
- **Mueblysa:** sigue una ruta híbrida, se especializa en la fabricación e importación de muebles de oficina a bajos precios, pero dan el valor agregado al cliente con el diseño gratis, uso de materiales de alta calidad y la garantía de entrega rápida. El cliente puede llevar su propio diseño, o bien, puede concretar un diseño propuesto por Mueblysa sin compromiso de pago.
- **Tienda Bambino:** adopta una ruta de diferenciación con aumento de precio, importan productos para el segmento de bebés y niños. Por otro lado, ofrecen al cliente la oportunidad de crear o elegir su propio diseño para muebles como cuna, gavetas, sillas, entre otros. Poseen diseños únicos de utensilios y accesorios para este segmento.
- **Tay:** Es una tienda que ofrece 16 marcas de productos artesanales nicaragüenses. Sigue una estrategia de diferenciación sin aumento de precio, posee productos únicos de sus proveedores directos.
- **Mundo Party:** apuesta por una ruta de diferenciación con aumento de precio, sus productos poseen excelente calidad, diseño, variedad y tendencia que ninguna otra tienda cuenta en su sector.

- **Mundo Hogar:** Diferenciación con aumento de precio, tienen productos de diseño único como lámparas, alfombras, utensilios para cocina y adornos de sala. Sus precios dependen mucho de sus proveedores.
- **Relojería Bulova:** son distribuidores exclusivos de la marca de reloj Bulova, el cual posee excelente calidad y diseño, pero sus precios son muy altos. Sigue una ruta de diferenciación focalizada.
- **Bobina Boutique:** adopta una ruta de diferenciación sin aumento de precio, ofrece marcas de ropa para mujeres americana, hindú y árabe. La Tienda ofrece envío gratis a domicilio en Managua con compras mínima de \$10.
- **Pétalos:** Tienda de ropa interior femenina de diferentes marcas exclusivas. Sigue una ruta de diferenciación con aumento de precio.
- **Adoc:** Tienda de marcas de zapatos para todas las edades, sigue una estrategia de diferenciación con aumento de precio. Ofrece zapatos de su propia marca con excelente calidad y diseño únicas en el mercado.
- **10K running center:** sigue una ruta de diferenciación con aumento de precio, ofrece a sus clientes toda variedad de marcas de zapatos para runners y sus accesorios. Los clientes gozan de una excelente atención en asesoría técnica para recomendar productos según el tipo de corredores. Ofrecen una marca exclusiva llamada Guide ISO con diseño aerodinámico.
- **La miniatura:** sigue una ruta de diferenciación sin aumento de precio, se especializa en ropa para niños. Fabrica sus propios estilos de vestidos, trajes, zapatos y ropas para el segmento de niño y niñas.

Por su parte, las tiendas Detalles Tienda de manualidades, Piedraría SARA, Tienda de Grabados siguen una ruta de diferenciación sin aumento de precio, los cuales ofrecen productos con diseños y acabados exclusivos a sus clientes.

Modelos de Comercialización: El principal modelo de comercialización es venta minorista (Retail), el cual se caracteriza por establecer la venta directamente con el consumidor final. Algunas tiendas como Mueblysa y Fájate son sus propios

fabricantes, la mayoría de tiendas compran a un Mayorista y/o Distribuidor. El proceso de Retail de las tiendas consiste en abastecerse de productos terminados y/o materia primera en el caso de las tiendas que pasan por un proceso de fabricación de sus propios productos y al final del proceso, la venta de los productos al usuario consumidor. Los gráficos N° 2 y 3 muestran el proceso de compra-venta básico:

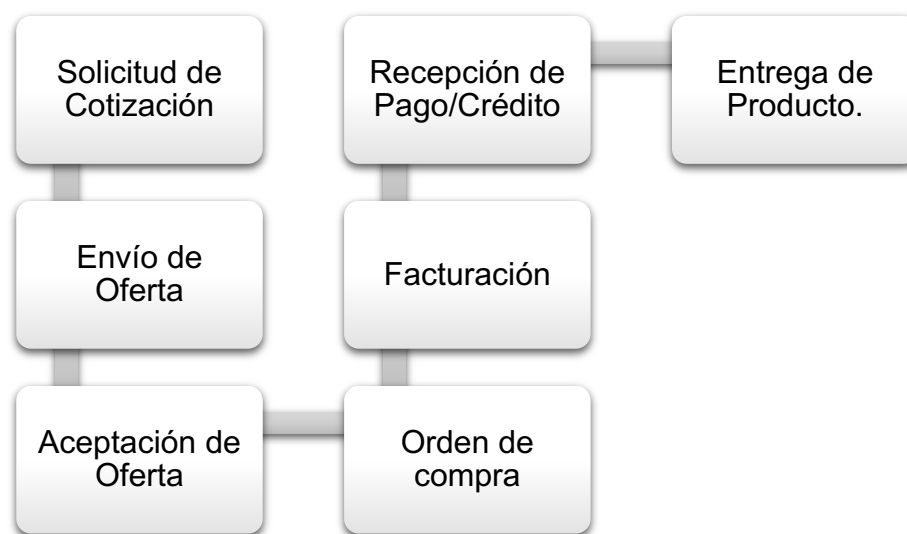


Gráfico 2: Proceso de Venta en Tiendas Física en CCM, Fuente: Elaboración propia

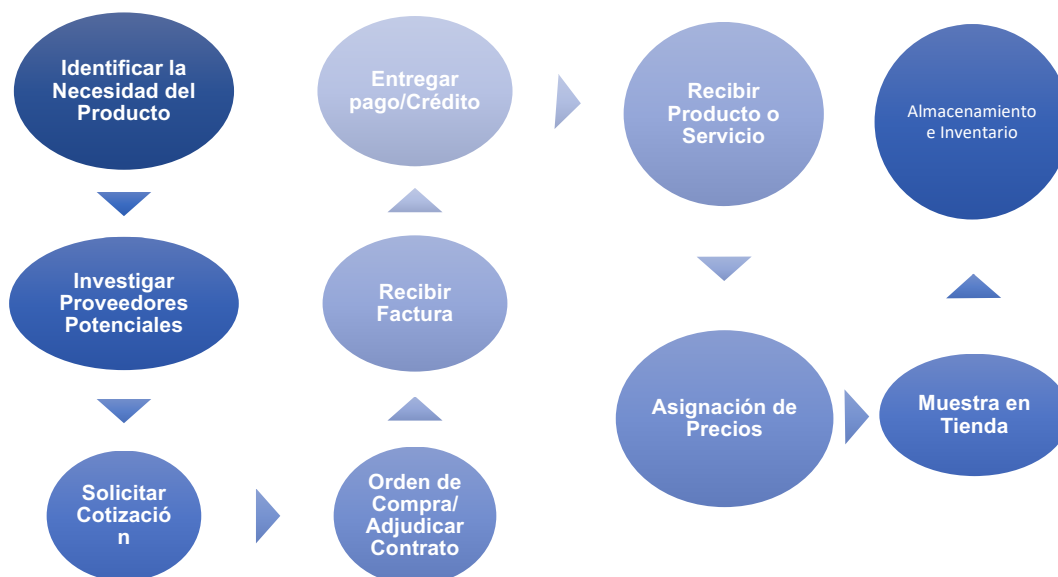


Gráfico 3: Proceso Compras de Tienda a sus proveedores, Fuente: Elaboración propia

Ventas de Productos: Las tiendas como Mueblysa, Decorarte, Detalles, Tienda de Grabados y Fájate tienen un modelo de ventas que ofrecen servicio de diseño o personalización de los productos según gustos o necesidades de sus clientes, aunque también ofrecen productos estandarizados. Este servicio personalizado debería ser trasladado a un flujo de ventas por comercio electrónico, según indicaron. Esta personalización del producto es muy popular en muchas Tiendas Electrónicas como Amazon y Vans Shoes, donde los clientes pueden definir diseños, colores, estampados, etc.

Presencia Online: El desarrollo de la presencia online es muy importante para fortalecer la marca y confianza del público objetivo con el fin captar clientes y fidelizarlos. Sin embargo, el estudio mostró que las tiendas no tienen estrategias claras para llevar a cabo actividades que fortalezcan su presencia en las redes sociales y comercio electrónico, aunque algunas tiendas poseen un buen número de seguidores de sus páginas en Facebook y pocas cuentan con Sitios Web. La tabla N° 6 muestra la presencia online actual y las actividades disponibles en línea para sus clientes:

	Tienda	Facebook	Web Site	Tienda Online	Entregas a Domicilio	Observaciones	Seguidores
7	Payless	Si	Si	No	No		325,198
17	Tropigas	Si	Si	No	Si	Shipping pagado por cliente	130,989
8	Luzma	Si	Si	No	Si	Shipping pagado por cliente	74,584
19	Mundo Party	Si	No	No	No		55,372
11	Bobina Boutique	Si	No	No	Si	Gratis Compras mínima de \$10	49,998
24	Tienda de Grabados	Si	No	No	Si	Shipping pagado por cliente	35,605
12	Almacén Puerto Libre	Si	No	No	No		26,522
10	Mega Shopping	Si	Si	No	No		16,527
14	10K running center	Si	Si	No	Si	Shipping pagado por cliente	8,163
15	Mundo Hogar	Si	No	No	No		7,723
22	Detalles Tienda de manualidades	Si	No	No	Si	Shipping pagado por cliente	5,827
4	Amiguitos	Si	No	No	No		5,385
21	Fájate	Si	No	No	Si	Shipping pagado por cliente	5,336
20	Tay Nicaragua a mano	Si	Si	No	Si	Shipping pagado por cliente	4969
18	Mueblysa	Si	Si	No	Si	Shipping pagado por cliente	1,805
13	Sport Club	Si	No	No	No		1,745
23	Piedraria SARA	Si	No	No	No		1,703
3	Bambino	Si	No	No	No		1,404
9	Adoc	Si	Si	No	No		1,349
5	Pétalos	Si	No	No	No		1,298
16	Cruz Lorena	Si	Si	Si	Si	Tienda Online básica	749
2	Mundo Infantil	Si	No	No	No		595
1	La miniatura	Si	No	No	No		500
6	Santa Rita Ebano	Si	No	No	No		408

Tabla 6: Presencia online Tiendas CCM, Fuente: Propia

Cruz Lorena cuentan con su propio sitio web integrado con un flujo de venta online, el cual incluye un carrito de compras y una cajita de pagos usando tarjetas de crédito y débito Visa y MasterCard, así como también la aplicación de descuentos y códigos promocionales. En cuanto a las tiendas que aceptan compras a través de Facebook, se encontraron las siguientes opciones para la entrega a domicilio:

- Cliente paga siempre el costo de shipping
- Cliente no paga shipping o está incluido en el precio, ejemplo: Cruz Lorena
- Cliente no paga Shipping en compras mínimas.

Por otro lado, las tiendas han incorporado actividades de publicidad y videos de sus productos en Facebook para estar más cerca de sus clientes, pero sin una clara estrategia para la captación. El gráfico N° 4 muestra el porcentaje comparativo de seguidores en Facebook para estas tiendas:

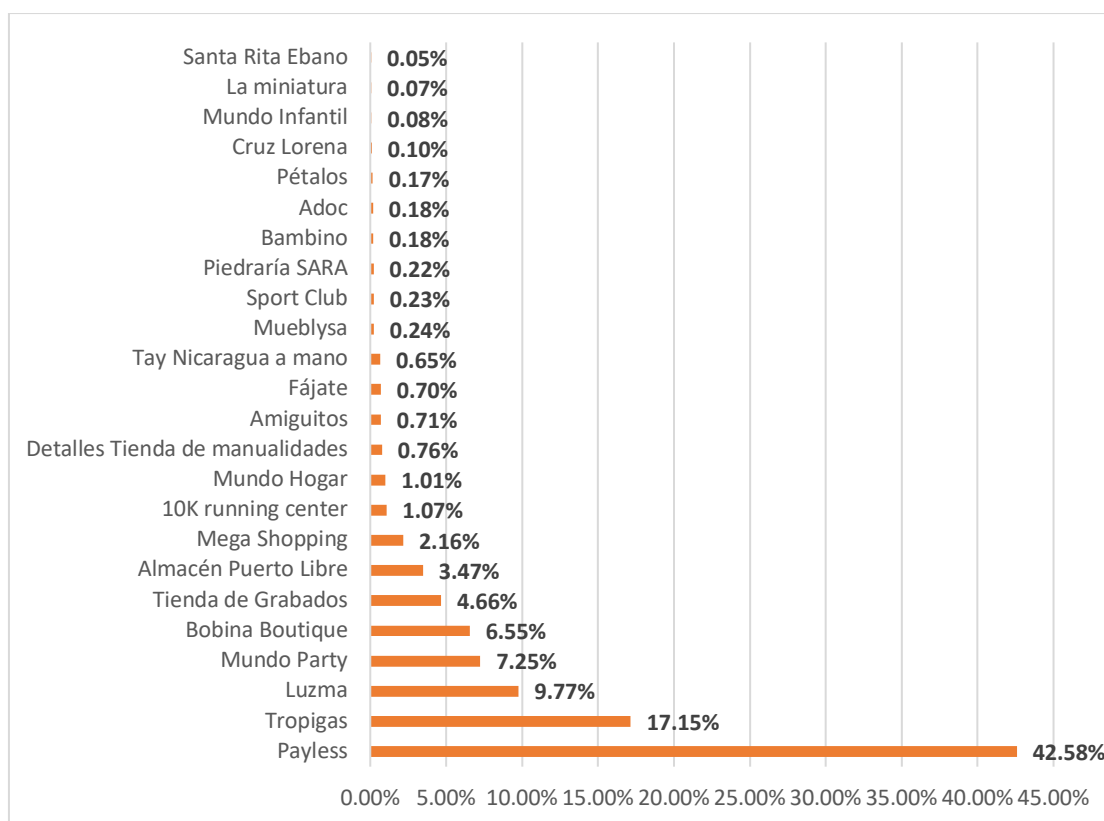


Gráfico 4: Porcentaje comparativo de usuarios seguidores en Facebook, Fuente: Propia

Las Tiendas desean aprovechar el número de seguidores en Facebook para generar un impacto significativo en el crecimiento de ventas, pero no poseen el conocimiento técnico y los recursos humanos para llevar a cabo estrategias de marketing digital y ventas online, así como una relación estratégica con proveedores logísticos que les brinde tarifas más atractivas a los clientes. Por esta razón, han trabajado con una presencia online orientada únicamente a la publicidad de sus productos a través de contenido dinámico (demostraciones, videos, noticias, etc.). Sin embargo, el 28% de las tiendas brindan opciones de ventas por medio de Facebook y Whatsapp Messenger utilizando un flujo básico: el cliente tiene que mostrar el producto que desea comprar, hacer el pago mediante transferencia ACH, asumir los costos de shipping y acudir a la tienda por cualquier cambio del producto.

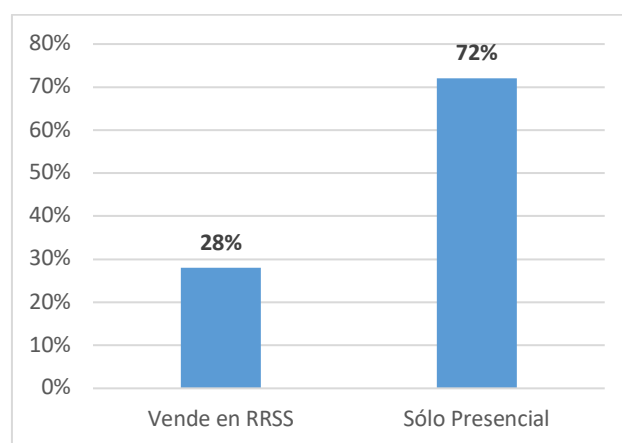


Gráfico 5: Ventas utilizando RRSS (Facebook y Whatsapp), Fuente: Propia

El 72% de las tiendas sólo venden de forma presencial, sin embargo, un 90% de las tiendas comprenden que el futuro apunta al comercio electrónico, por lo que desean generar mayores oportunidades integrándose en un modelo de ventas a través de una tienda online que les permita brindar a sus clientes promociones, descuentos, cupones y tarjetas de regalo, y colocar sus productos a precios competitivos, además de, generar interacción y comunicación con sus clientes.

9.2 Análisis de uso de Internet en Nicaragua.

El desarrollo de las tecnologías permite expandir el servicio de internet a la población, así como la facilidad de acceso a estos servicios, ayuda a incrementar el uso de internet para fines comerciales dentro de la población, principalmente en el sector urbano de las ciudades importantes en Nicaragua. De acuerdo a los datos estadísticos 2018 de la Cámara Nicaragüense de Internet y Telecomunicaciones (CANITEL), el sector privado ha realizado inversiones significativas para llevar el internet móvil a más sectores de la población. De acuerdo a la información del gráfico N° 6, el 100% de los municipios cuentan con Internet 3G, mientras que 65 municipios cuentan con el internet móvil 4G o LTE.

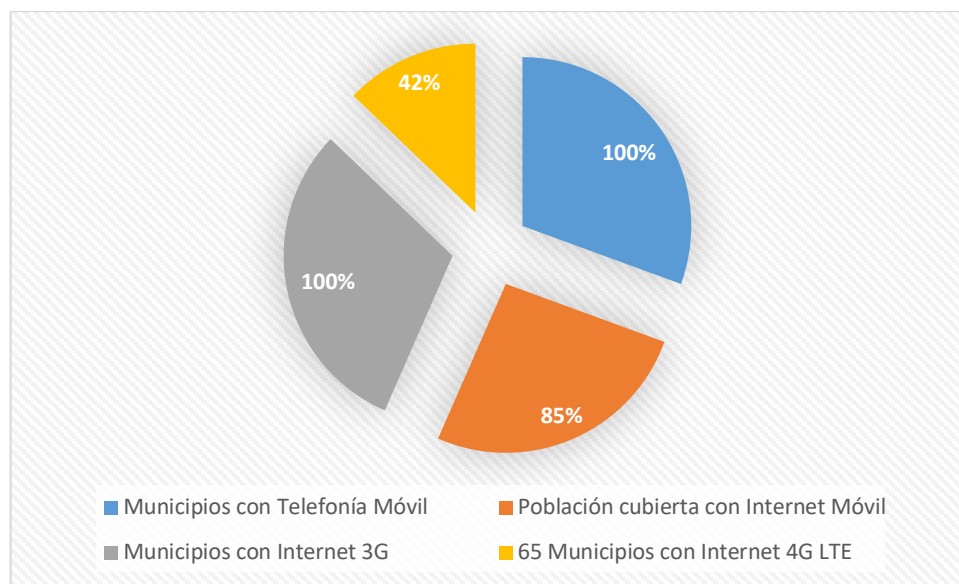


Gráfico 6: Cobertura Nicaragua 2018, Fuente: CANITEL

Esta ampliación en la cobertura el internet móvil ha beneficiado a la población permitiéndoles acceder a servicios online desde sus terminales móviles, provocando un incremento de usuarios que usan la conexión 4G y en las conexiones a internet de banda ancha mediante redes de acceso móvil.

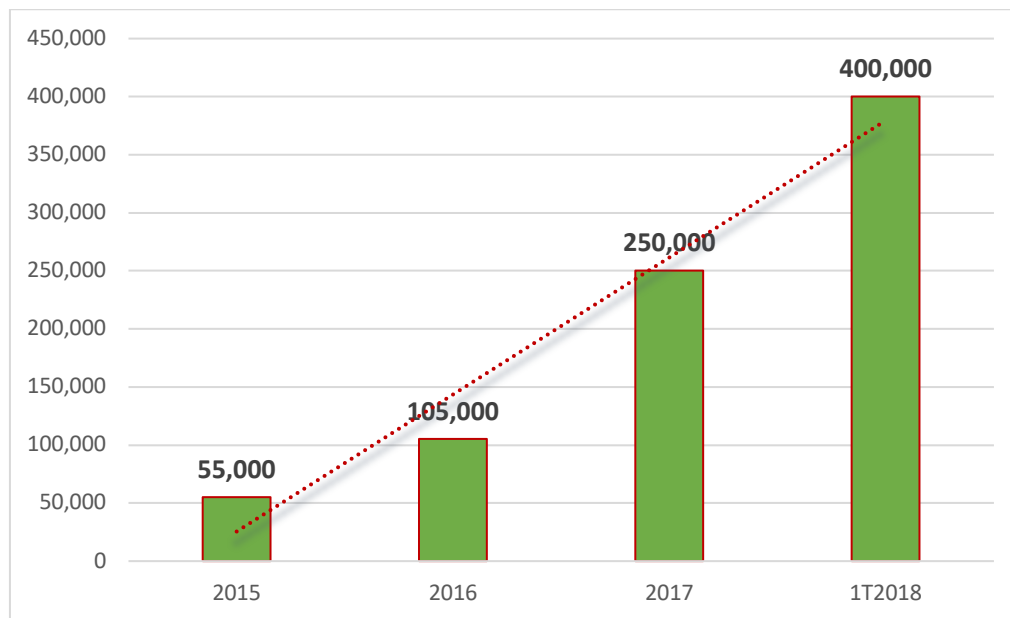


Gráfico 7: Conexiones 4G - Nicaragua 2018, Fuente: CANITEL

El crecimiento de usuarios móviles ha dado paso a conexiones de internet móvil a través de teléfonos inteligentes con capacidades de utilizar aplicaciones nativas e híbridas para uso de servicios online diversos.

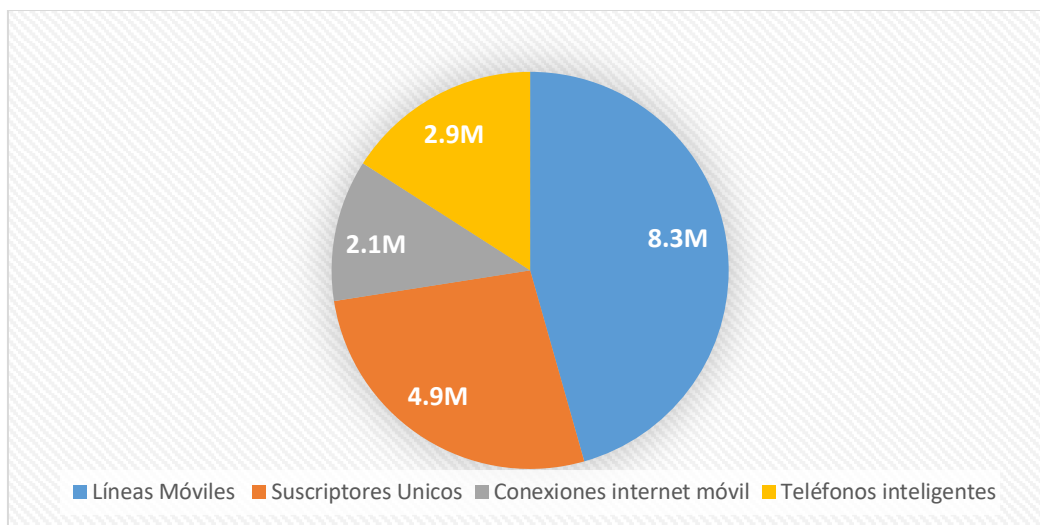


Gráfico 8: Indicadores de Mercado de Telefonía e Internet 2018, Fuente: CANITEL

Sin embargo, estadísticas de International Telecommunication Union (ITU) indicadas en el gráfico N° 9, muestra el leve incremento del porcentaje de la población en Nicaragua haciendo uso del Internet comparado a los países de la región centroamericana, apenas el 2.87% de crecimiento anual, lo que agrega un poco más de desafío para lograr atracción e interés de los usuarios a optar por el comercio electrónico.

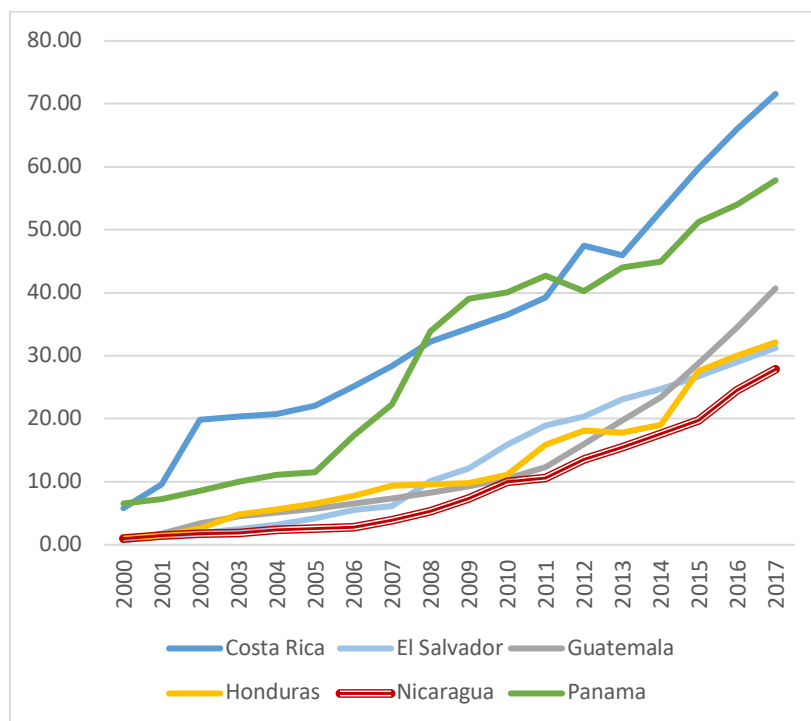


Gráfico 9: Porcentaje de individuos utilizando el internet en CA, Fuente: ITU

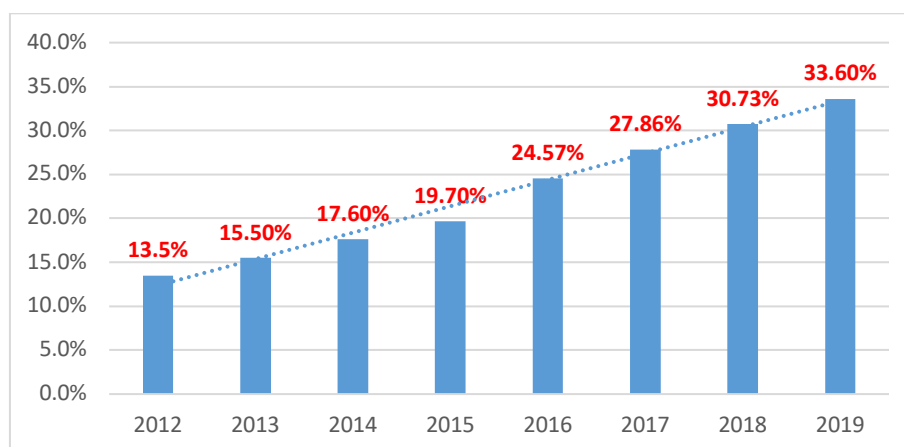


Gráfico 10: Porcentaje de individuos utilizando el internet en NI, Fuente: ITU

De acuerdo a una encuesta realizada por CANITEL, estos usuarios hacen uso mayormente de Redes Sociales y aplicaciones de mensajería, sin embargo, los usuarios responden al uso moderado de páginas web que ofrecen algunos servicios de educación y compras en línea. El gráfico N° 11 muestra la tendencia de crecimiento en los años 2017 y 2018.

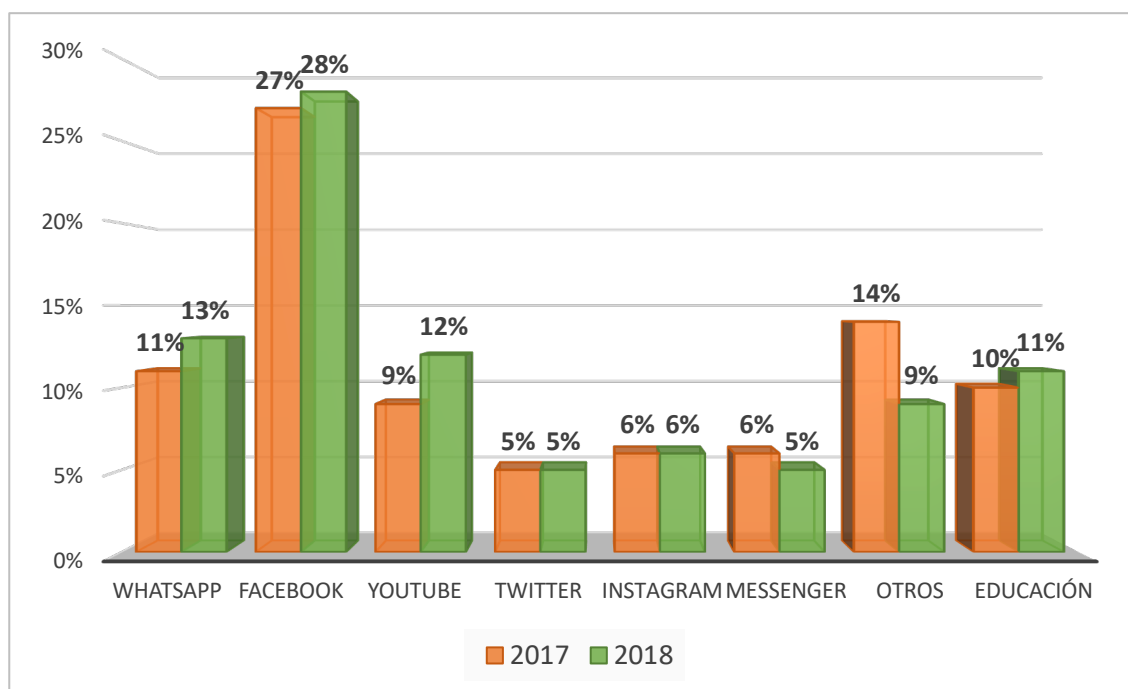


Gráfico 11: Uso de Internet en Nicaragua 2017-2018, Fuente: CANITEL

En cuanto al uso de segmento “Otros” se compone de Juegos online, gamificación, aplicaciones de música (Apple Music, Spotify, etc.), descarga de música y películas.

9.3 Análisis de Comportamiento de Compra de Usuarios en Nicaragua

Otros estudios realizados por la firma consultora CuateroAgurcia, muestran los horarios que estos usuarios utilizan para hacer uso de conexiones de internet móvil, predominando la población que hace uso en todo el día de internet, el gráfico N° 12 detallan esta información.

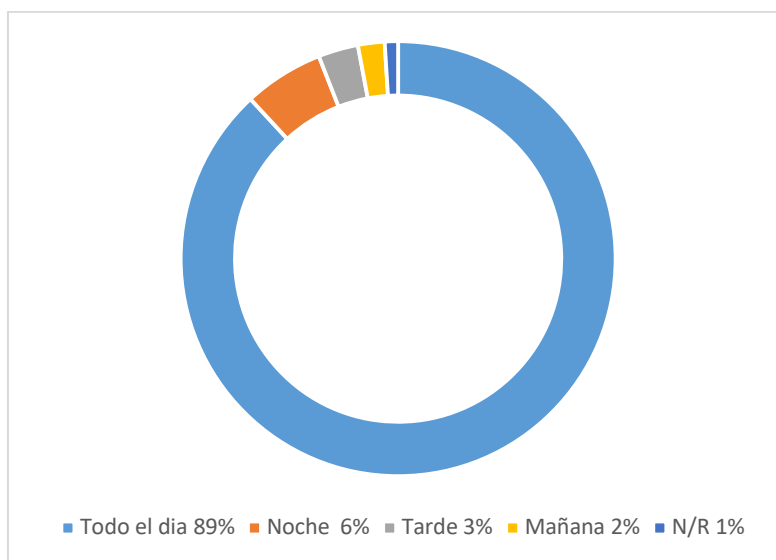


Gráfico 12: Horarios de Uso de Internet 2018, Fuente: Firma CuateroAgurcia

Esta información es muy importante para determinar los horarios y espacios para impulsar campañas de marketing digital que impulsen las visitas y clics en los sitios de interés. Durante estos horarios, los usuarios tienden a ocupar tiempos valiosos para realizar varios tipos de actividades tales como: uso de redes sociales, búsqueda de información, revisar espacios publicitarios de sitios de interés, o bien, realizar alguna acción de compra de sitios que ofrecen servicios tales como: boletos de avión y reservación de hotel.

El gráfico N° 13 muestra la tendencia de una población de 404 personas consultas en varias ciudades de Nicaragua cuando se les preguntó por compras en internet. El 48% de los encuestados manifestó realizar compras de ropa, zapatos, joyas y otras prendas, productos que se ofertarían en la Tienda online por los comercios considerados en este estudio.

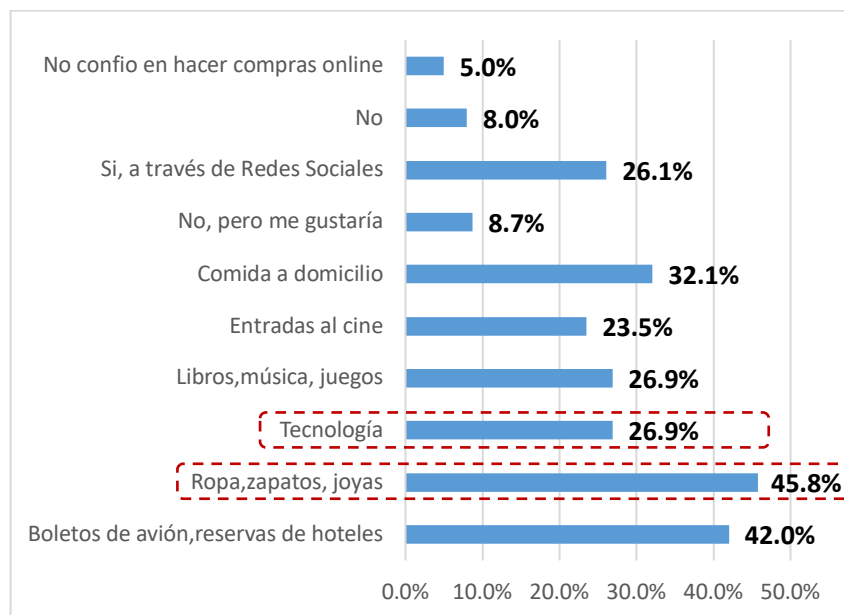


Gráfico 13: Compras por Internet 2018, Fuente: Firma CuateroAgurcia

Se realizó este mismo estudio encuestando a 132 usuarios que compraban en las Tiendas del CCM con edades entre 15 y 80 años con el fin de conocer sus actividades en internet.

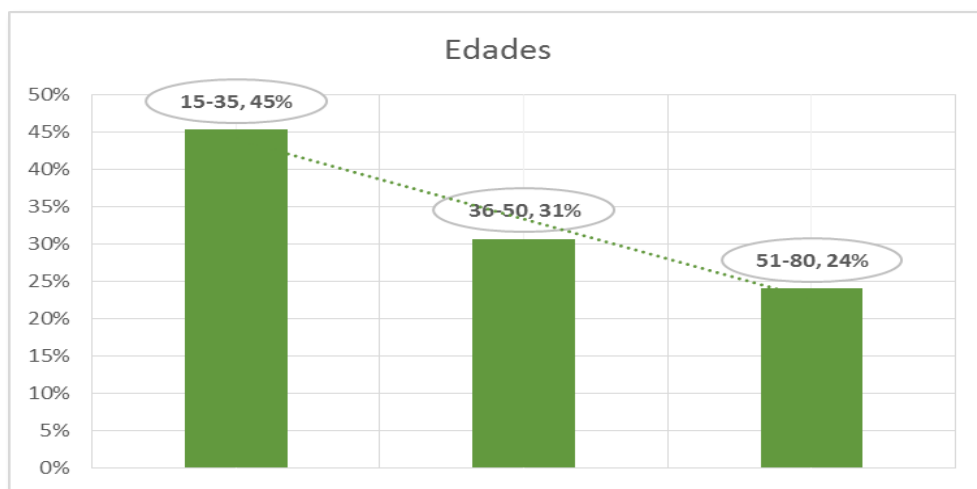


Gráfico 14: Edades de Encuestados de clientes en el CCM, Fuente: Propia

El 53% de los encuestados manifestaron ejercer su profesión (Licenciado, Ingeniero, Directivo, Doctor, etc.) y el 29% se encontraban en el desempleo o estaban jubilados.

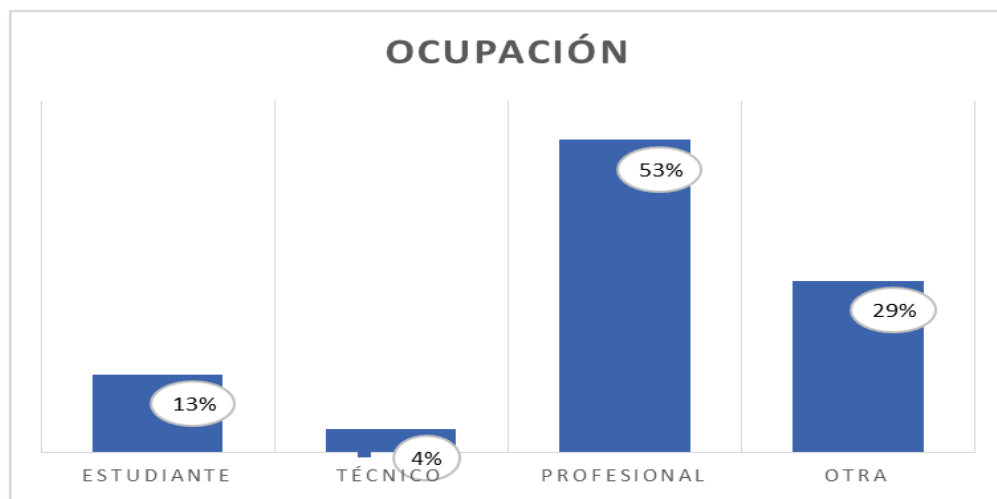


Gráfico 15: Ocupación clientes en CCM, Fuente: Propia

Ambas encuestas, firma CuateroAgurcia y el Estudio, muestran como principal rubro de compra los productos de tipo personal (ropas, calzados, etc.) y de tecnología. Sin embargo, 17% de ellos indicaron no comprar por internet en comparación de 21.7% de la encuesta nacional elaborada por la firma CuateroAgurcia.

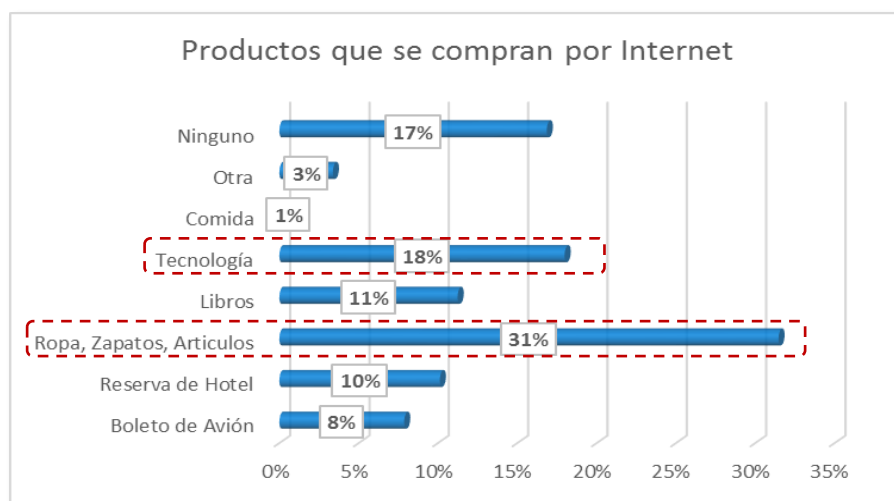


Gráfico 16: Compras por Internet 2019 clientes en CCM, Fuente: Propia

La mayoría de los consultados manifestaron que su mayor motivación es la oferta de productos que no se ofrecían en Nicaragua, y por el tema de seguridad que les ofrecen estos sitios en cuanto a la transacción del pago y la garantía de la entrega de los productos a su casillero de envío.

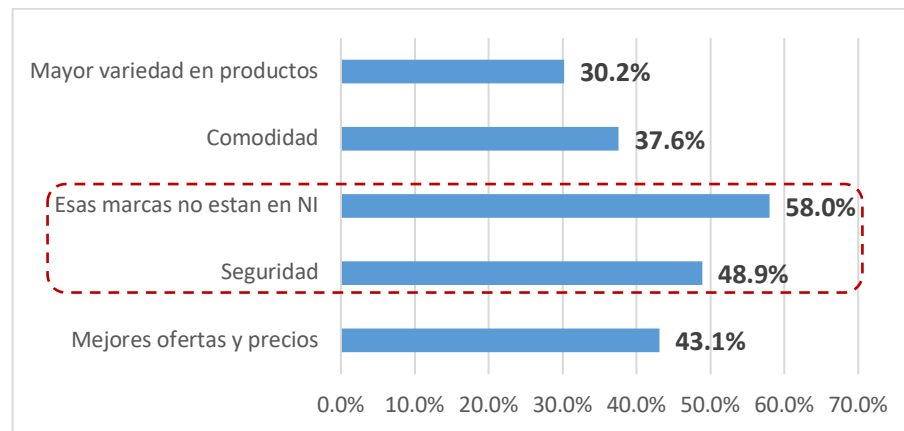


Gráfico 17: Motivación compra por Internet 2018, Fuente: Firma CuateroAgurcia

En cambio, la encuesta realizada a los clientes del CCM indicaron las siguientes motivaciones para realizar una compra online según muestra el gráfico N° 18.

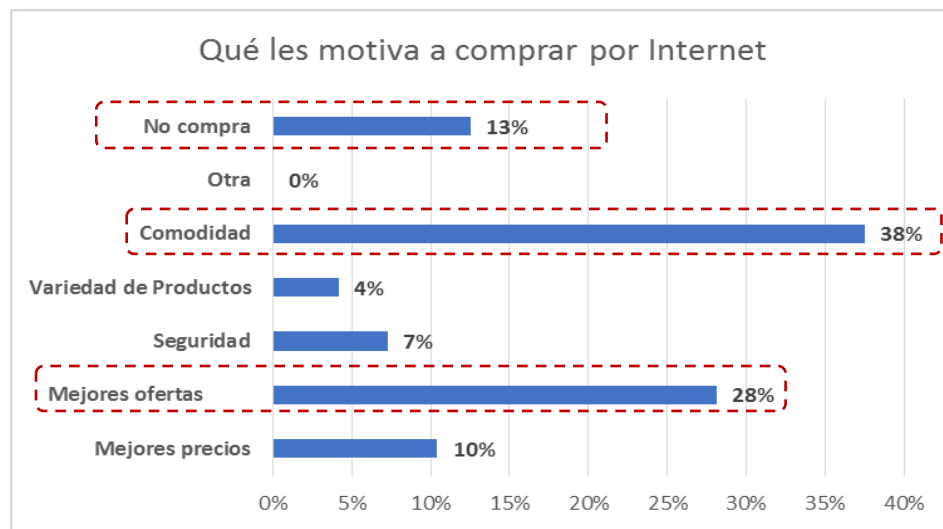


Gráfico 18: Motivación de Compras por Internet 2019 clientes en CCM, Fuente: Propia

El 38% respondió que utilizan compras online por la comodidad que les ofrecen en ahorro de tiempo y movilidad, mientras el 28% manifiesta que las ofertas son más atractivas por los descuentos y promociones que brindan a través de este canal.

Con respecto a los medios que utilizan los usuarios para realizar las búsquedas para comprar, google es el mejor posicionado con el 83%, seguido de Facebook y Youtube.

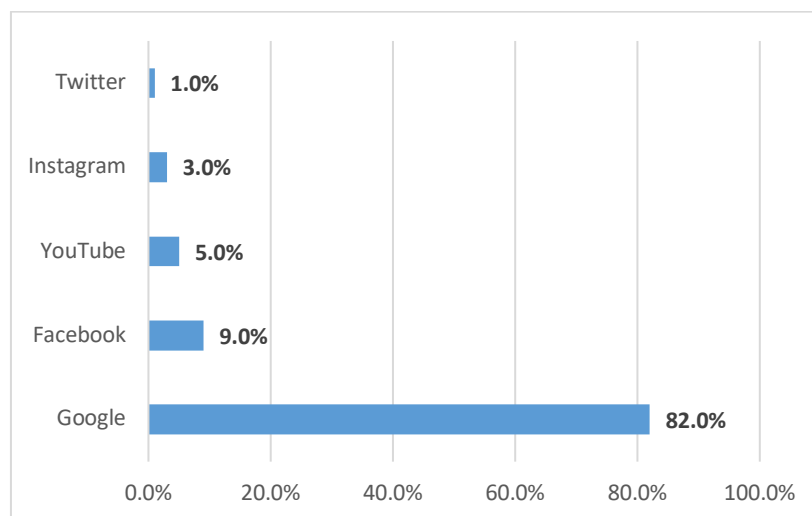


Gráfico 19: Medios que utilizan los usuarios para compras online, Fuente: Firma CuateroAgurcia

9.4 Perfil de un usuario no comprador online

El 13% de los encuestados respondieron nunca haber realizado una compra en línea, pero sí se identificaban como clientes de las tiendas del CCM, y las barreras que ellos perciben ante el uso de una gestión online son principalmente:

- Desconfianza, inseguridad y temor a que su información personal y cuentas de tarjetas de crédito o débito sean robadas por terceros.
- No pueden probar el producto que compran: clientes optan por mantener la visita física para asegurarse que el producto es realmente de calidad.
- Piensan que no tienen gran beneficio en sustituir su compra habitual por la compra online.
- No tiene experiencia en realizar la transacción online, es decir, argumentan que algunos sitios tienen flujos de compras muy complejos.

Sin embargo, al preguntarles qué beneficios les gustaría percibir para decantarse por la compra online los resultados fueron muy alentadores, según muestra el gráfico N° 20:



Gráfico 20: Beneficios esperados para compra online, Fuente: Propia

En este resultado, el 34% espera obtener mejores precios y ofertas en la compra online, y el 23% indicó le gustaría obtener comodidad con la reducción del tiempo de compra y entrega de los productos. Por otro lado, el 78% de estos usuarios manifestó la posibilidad de optar por la compra de los productos de las tiendas a

través de medios electrónicos, mientras el 22% manifiesta no utilizaría la opción de compra en línea y mantiene su preferencia por la compra presencial, los cuales oscilan entre los 50 y 80 años de edad.

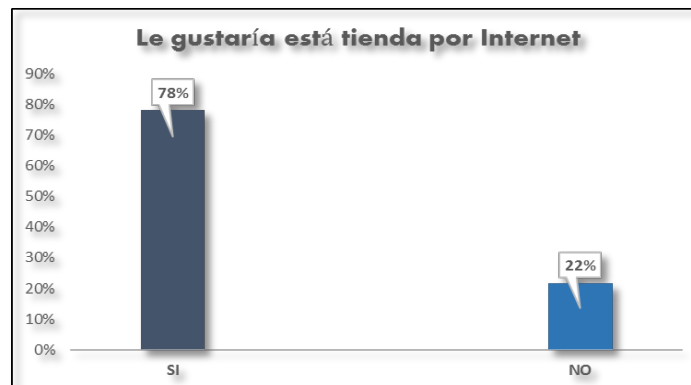


Gráfico 21: Usuarios del CCM que optarían por una compra online, Fuente: Propia

X. CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE VENTAS ORIENTADO AL COMERCIO ELECTRÓNICO

10.1 Características del Modelo de Ventas

El modelo de ventas estará basado en las características del flujo de negocio de una Tienda Online o virtual. Una característica importante, es que la aportación de valor no está ligada a la proximidad del cliente, más bien, a la facilidad que éste tendrá en acceder a la tienda en cualquier momento y desde cualquier lugar, y realizar las comparaciones de ofertas, variedades de productos y decidir por la oferta que más le convengan, por lo tanto, los comercios estarán inmersos en un ecosistema más competitivo, pero con mayor alcance de clientes potenciales. A este comerciante se le denomina *etailer* (comerciante online). Otro aspecto relevante que aporta valor en este modelo, es la logística que define el modo y tiempo de entrega en que el cliente debe recibir lo acordado entre las partes.

Para obtener beneficio a través de la tienda virtual, debe ser capaz de generar margen, que este margen bruto permita obtener margen neto tras deducir los costes variables asociados a la venta, y que el margen neto generado sea superior a los costes fijos que se necesitan para soportar todas las actividades. El *etailer* decide qué productos vender, fija los precios y es responsable de definir el contenido para generar atracción e interés de los consumidores digitales.

Sin embargo, en el ecosistema del comercio electrónico pueden surgir diferentes escenarios donde el cliente no se sienta suficientemente confiado para tomar una decisión definitiva para la compra, es ahí donde se incrementa el porcentaje de carritos en abandono, que algunas veces es temporal o implica que hemos perdido una oportunidad de venta. Las principales causas de abandono son las siguientes:

- No le convenció el precio final después de aplicar impuestos y gastos de envíos
- Falta de confianza con respecto a la tienda donde está comprando

- Falta de confianza en cuanto seguridad del sitio
- No está listo para realizar la compra, es decir, la deja pendiente para continuarla después
- Pierde interés en el producto
- Flujo de registro de usuario no optimizado
- Formularios complejos
- Formas de pagos limitadas
- Tipos de Envíos o zonas a las que se envía son muy limitadas

Dados estos inconvenientes, el diseño del modelo de ventas debe ir acompañado de un proceso claro y simple que ayude al cliente a tomar una decisión más rápido para la compra. Se propone el Funnel de ventas para Inbound Marketing de acuerdo al gráfico N° 22.



Gráfico 22: Funnel de Ventas para Inbound Marketing, Fuente: Elaboración Propia

Los beneficios y ventajas del Funnel de Ventas para Inbound Marketing se listan a continuación:



Un principio importante de este proceso de ventas será la simplicidad. Sin embargo, llegar a la simplicidad pasa por un proceso complejo de identificar los elementos claves dentro de la Tienda Online para que el cliente tome una decisión rápida que lo lleve a la compra. Para ello, debemos basarnos en las distintas fases por las que pasa un usuario cuando está navegando en la página del producto de interés.

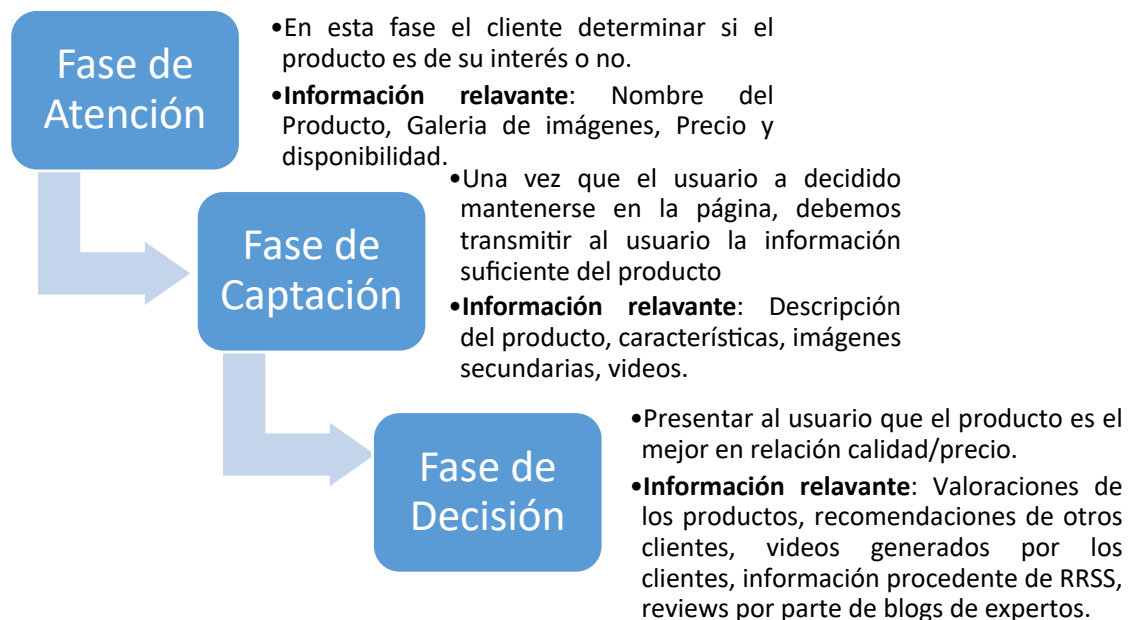


Gráfico 23: Fases de Navegación en la Tienda online, Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, existen algunos factores claves de éxito en el negocio del comercio electrónico, los cuales listamos a continuación:

- **Logística:** todo el proceso desde el aprovisionamiento, recepción, almacenamiento, y entrega del producto al cliente final, así como la logística inversa o las devoluciones. Es imprescindible lograr:
 - **Eficacia:** Entregar el producto íntegro en el sitio acordado y en el momento comprometido que nos permita generar un alto índice de satisfacción al cliente.
 - **Eficiencia:** Hay que lograrlo con coste razonable que permita generar un margen comercial.
- **La Tecnología:** ocupa un pilar importante de éxito dado que permitirá la automatización de procesos, atención al cliente, integración con sistemas externos y obtención de ventajas competitivas, y, sobre todo, la optimización y maximización de los beneficios del uso de la red y herramientas adecuadas para la atracción de tráfico, clientes potenciales y flujos de compras.
- **La gestión comercial:** las estrategias para la definición de la oferta comercial adecuada para los segmentos de clientes objetivos, así como el seguimiento el rendimiento de las ventas, analítica y procesos estratégicos de fidelización de los clientes. La revisión y ajustes al Funnel de ventas del comercio electrónico es uno de sus funciones importantes dado que se debe acoplar a la oferta y demanda cambiante del mercado. Para este seguimiento se debe asignar un recurso experto para dar seguimiento y generar planes de acciones.
- **Marketing Digital:** las nuevas herramientas que permiten segmentar a la población de usuarios digitales, así como definir e impulsar campañas de forma efectiva para optimizar y orientar correctamente los procesos de ventas online para obtener mejores conversiones. Esta actividad debe ser llevada a cabo por un experto en la materia con el fin de seleccionar las

herramientas, medir y ajustar los planes de Inbound y Outbound marketing más apropiados para las tiendas según su oferta comercial.

Es importante gestionar correctamente el Funnel de ventas considerando todos los factores determinantes mencionados dado que, a corto y largo plazo, la oferta y la demanda cambian de acuerdo a la dinámica del mercado. La tabla N° 7 muestra algunos de estos cambios:

	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
OFERTA	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas Herramientas de Marketing contextual y personalizado. - Menor coste de almacenamiento. - Optimización de procesos Logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo para desarrollar nuevos productos - Restructuración de las estrategias de marketing - Nuevos intermediarios y estructuras en el sector.
DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de búsquedas - Sistemas de recomendaciones - Comparadores - Comunidades virtuales y redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en los gustos y patrones de demandas de los consumidores debido a la existencia de nuevos productos - Acogida positiva en los nichos de consumo - Cambio cultural - Cambios tecnológicos.

Tabla 7: Cambios en la oferta y demanda

Estos cambios deben ser considerados para establecer la correcta estrategia del modelo de ventas online, así como sus estrategias de marketing digital y de fidelización. En este caso, debemos formular una propuesta de venta única (USP) para determinar las ventajas competitivas de los productos y los servicios ofrecidos en la tienda online frente a otros competidores. Este USP debe ser un conjunto de seleccionado de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de un específico segmento de clientes. Esto se convierte en un

conjunto de beneficios en común que añadan valor para que los clientes potenciales compren en nuestro sitio en lugar del sitio de la competencia.

10.2 Gestión del Funnel de Conversión.

El Funnel de conversión pasa por la recepción del tráfico en el Home del sitio web, la interacción del usuario en las diferentes categorías y productos del sitio, incluyendo la agregación de los productos de interés en el carrito o cestas de compras hasta completar el flujo utilizando las pasarelas de pagos que tenga integrado la tienda. A medida que avanza el usuario a través del embudo para completar una compra, vamos a tener un número inferior de clientes potenciales, por tal razón, el proceso de compras de una web tiene la forma de un embudo. Los clientes durante este proceso se marchan por diferentes motivos: desconfianza con la marca, seguridad en el sitio, dudas sobre la atención a reclamos, ofertas no atractivas, flujo de compras complejos, y cualquier factor técnico en la Tienda. Esto se convierte en un problema que afecta directamente el CR (Conversion Rate) o Tasa de Conversión, que se define al dividir el número de ventas entre el número de visitas únicas en un periodo.

Las conversiones generales que encontramos en el mundo del comercio electrónico están entre 1 al 3%, sin embargo, dependiendo del modelo de negocio, de los productos que vendamos, y, sobre todo, optar por un flujo simple y optimizado a lo largo del embudo se podría lograr mejores resultados.

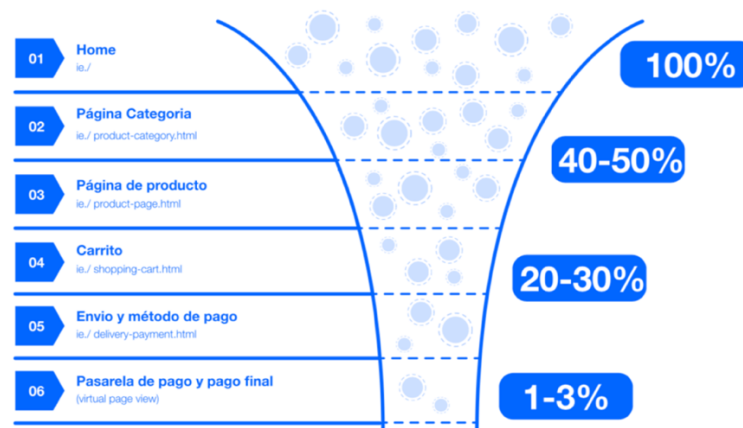


Gráfico 24: Estadísticas del Conversion Mundial, Fuente: Crehana e-Learning Site

Las Claves para la gestión del Funnel de Conversión podemos enfocarlo en tres variables: Tráfico al sitio, Tasa de Conversión y Ticket medio, esta última variable corresponde al gasto medio que los clientes consumen en sus compras online, por lo tanto, las ventas están representado por la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas} = \text{Tráfico} \times \text{Conversión} \times \text{Ticket Medio}.$$

Desde este punto de vista podemos recomendar:

- **Maximizar el Tráfico al Home:** recomendamos definir una estrategia de marketing digital, así como mejoras en herramientas de SEO, SEM, Video Marketing y WOP (Web Performance Optimization), este último se refiere a trabajar los tiempos de carga web para que sean lo más bajo posible y despliegue el contenido sin incidentes.
- **Maximizar la conversión:** recomendamos poner atención a los siguientes factores claves:
 1. **Selección u Oferta** de productos, es decir, los productos que los clientes necesitan.
 2. **Disponibilidad** para poner el producto en casa del cliente cuando éste lo necesita.
 3. **Precio correcto** que los clientes están dispuestos a pagar en función del valor retornado para ellos.
 4. **Experiencia de Usuario** tanto en el proceso de compra como en la logística de entrega y atención posventas.
- **Aumentar el Ticket Medio:** Implementar estrategias de tipo cross-selling y upselling.
 - i. Las técnicas recomendadas para up-selling:
 - Antes de la compra: Mostrar recomendaciones en la página principal del producto y en la barra lateral.
 - Durante la compra: Mostrar recomendaciones en el carrito de compras, en el check-out, campañas de retargeting y notificaciones de correos por carrito abandonado.

- Después de la compra: Utilizar campañas de correo personalizado para dar seguimiento y atraer clientes a que realicen nuevas compras.
- ii. Las técnicas recomendadas para cross-selling:
- Técnica del Pack, es decir, acuñar un producto secundario que se complementa perfectamente con el producto principal que busca el usuario.
 - Técnica de los productos relacionados, son aquellos productos de menor valor que brinda un extra al producto principal, de esta manera se incrementa el valor total de la compra y a la vez, entregamos recomendaciones al usuario para comprar esos productos desde la misma tienda.

Recomendamos las siguientes herramientas a utilizar a lo largo del proceso de compra de acuerdo al gráfico N° 25:

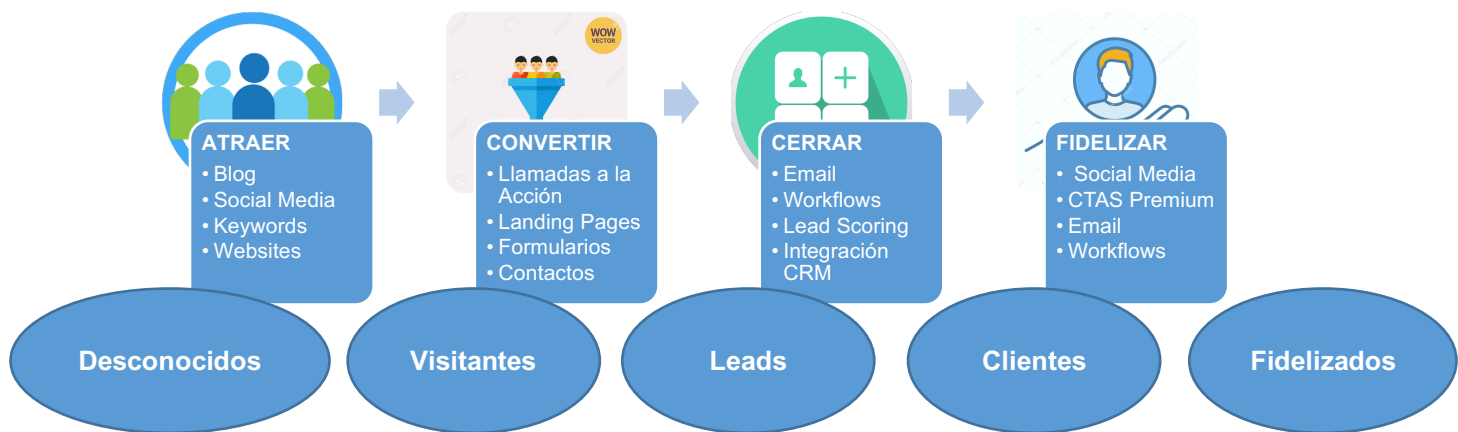


Gráfico 25: Estrategia de contenido de Inbound Marketing propuesta, Fuente: Elaboración Propia

10.3 Estrategias para atraer a clientes sin experiencia en compras online.

Otro de los factores de éxito en el tema de conversión y uso frecuente de la Tienda online es atraer a aquellos clientes que no han hecho antes una compra en línea, pero sí reconsiderarían hacerlo cuando se le ofrezcan incentivos atractivos para incrementar su deseo de compra. Según el estudio realizado a clientes del CCM, el 78% de estos clientes manifestaron su predisposición, siempre y cuando se les ofrezcan algún valor agregado al que no perciben en la compra en tienda física, véase gráfico 20, beneficios esperados para compra online. La estrategia principal para lograrlo sería impulsar su deseo de compra utilizando las siguientes recomendaciones:

-
1. Atención especializada y exclusiva
 2. Seguridad de su información y pagos
 3. Diseño del Producto
 4. Más producto por el mismo precio
 5. Dar un período de Entrega a Domicilio Gratis
 6. Productos Premium para vender online
 7. Ofrecer productos efímeros o de temporadas.
 8. Dar garantía del producto: reclamos y devoluciones sin complicaciones ni retrasos.
 9. Rastreo de sus Productos
 10. Estrategias de Fidelización

Estas estrategias persiguen entregar al usuario comodidad, ofertas exclusivas y ahorro de tiempo en su gestión de compra.

XI. CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE CANVAS PARA LA PROPUESTA DEL MODELO DE VENTAS

El modelo CANVAS, creado por Alexander Osterwalder, nos ayuda a analizar el caso de modelo de negocio apoyado en una propuesta funcional de comercio electrónico. Usaremos este modelo para definir nuestra USP. Analicemos los siguientes componentes:

Segmento de mercado: Nos dirigimos a clientes visitantes del CCM y a personas con perfil adquisitivo medio-alto que posean tarjetas de crédito y débito para realizar sus compras en línea. Este segmento de clientes, posee la habilidad de realizar procesos de compras online a través de aplicaciones web y/o aplicaciones nativas.

Propuesta de valor: Los comercios podrán acceder al mercado de usuarios digitales ofreciendo variedad de productos y entregándoles promociones directas a sus clientes, implementando programas de lealtad y agregando un canal diferente para sus propósitos de ventas de forma segura y rentable. Además, podrán obtener información de inteligencia de usuario para conocer los gustos, preferencias e intenciones de compras de modo que tengan una herramienta que les ayude a optimizar su Funnel de Ventas. Por otro lado, los clientes podrán acceder a una variedad de productos de sus tiendas preferidas, adquiriendo ofertas especiales y beneficios adicionales por sus compras.

Canales: El canal principal es la Tienda Física. La Tienda Online será el canal agregado que será impulsada a través del marketing digital en Redes Sociales para generar conversiones o ventas. Adicional, el canal de comunicación es otro elemento importante para mantener un diálogo abierto con el cliente desde la tienda online y perfiles en las redes sociales Facebook, Whatsapp e Instagram. Los procesos de ventas son complementados con la estrategia del canal de Distribución que se defina con el operador logístico, el cual debe cumplir con los tiempos de entrega y atención requeridos de cara a la satisfacción al cliente. El

canal de distribución proporciona un valor importante para el éxito de modelo. El sistema básico para realizar la distribución de los pedidos procesados en Tienda online se explica en el gráfico N° 26:



Gráfico 26: Flujo de Venta en el e-commerce, Fuente: Elaboración Propia

Relación con los clientes: la relación directa con los clientes será a través de la Tienda online que contará con canales adecuados de comunicación y atención de reclamos o consultas. Estos canales pueden ser soporte chat (Facebook Messenger, Whatsapp), soporte por medio de Call Center para atención y dudas sobre entregas de productos o devoluciones. Otro aspecto importante será la estrategia de fidelización de cara al cliente.

Fuentes de ingresos: La implementación de un sistema de pagos por internet facilita las siguientes fuentes a través de las ventas en la tienda online:

- Ventas Directas
- Tarifas por shipping, el cual tendrá las siguientes modalidades:
 - Tarifa Gratis por compras repetidas, es decir, para clientes frecuentes.
 - Tarifa Gratis por Volumen.
 - Tarifa Gratis por Cercanía.
 - Tarifa Gratis por Monto mínimo.

- Para los demás escenarios, una tarifa fija por \$3.00 por entrega a domicilio en el casco urbano de Managua.
- Cargo fijo por Transacción
- Suscripción del Comercio
- Comisión por Venta Efectiva
- Cargo por Publicidad

Recursos clave: Estos recursos nos permiten crear la propuesta de valor: Equipo Comercial, equipo operacional en tienda física, servicios tecnológicos en la nube con bajos costos de operación (PaaS, IaaS, SaaS) y Operadores Logísticos. Además, se debe contar con una plataforma de e-commerce que soporte el modelo de ventas con sus componentes.

Actividades clave: Las acciones claves para el éxito del negocio se listan a continuación: modelo de ventas enfocado en comercio electrónico, definición de estrategias para la logística y distribución de los pedidos, las estrategias de marketing digital, las estrategias de fidelización, servicio postventas, la implantación de la plataforma de comercio electrónico, definición de procesos de soporte al cliente y soporte técnico para integración de las tiendas al modelo.

Alianzas clave: Los actores claves serían: Tiendas del CCM, proveedores de productos nacionales o foráneos, Centro Comercial Managua como factor determinante para hacer sinergia con las tiendas, operadores logísticos que provean procesos que optimicen rutas y tiempos de entregas, y, sobre todo, los bancos o Gateway para procesamiento de los pagos en línea.

Estructura de costes: Incluye los costos que implica la creación, puesta en marcha y continuidad del modelo de negocio. Estos costes pueden determinarse cuando se hayan definido los recursos, las actividades y alianzas claves. Entre los costes importantes enumeramos los siguientes:

1. Creación e implementación de Plataforma de comercio electrónico basado en el modelo de ventas.
2. Mantenimiento o continuidad de la plataforma o tienda online.

3. Costes por Servicios del proveedor de la Nube (PaaS, IaaS, SaaS, etc.)
4. Estrategia de Logística y Distribución
5. Manejo de Devoluciones y Rechazos de Productos

LIENZO CANVAS PROPUESTA PARA MODELO DE VENTAS APOYADO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

ALIADOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas - Mayoristas y Minoristas - Centro Comercial Managua - Operador Logístico - Bancos 	ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Ventas enfocado a comercio electrónico - Definición de estrategias de Logística y Distribución de los pedidos - Estrategias de Marketing Digital - Estrategias de Fidelización - Implantación de la plataforma de comercio electrónico - Soporte técnico para integración de las tiendas. - Servicios postventas 	PROPUESTA DE VALOR <p>Comercio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance de usuarios digitales con poder adquisitivo. - Inteligencia de Usuario consumidor - Ofrecer sus productos - Entrega de Promociones directo al cliente - Proceso de Fidelización - Optimización de Funnel de Ventas. - Ventas de productos personalizados por el consumidor. <p>Consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedad de Productos - Ofertas especiales - Entrega en 24 horas hábiles. - Entregas a Domicilio Gratis - Descuentos por Volumen - Descuentos especiales por permanencia. 	RELACIÓN CON EL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> - Tienda Online - Plataforma de e-commerce - Soporte Chat - Soporte Call Center - Operador Logístico - Fidelización - Soporte Logístico 	SEGMENTOS DE CLIENTES <p>Clientes Focos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas CCM. - Clientes Tiendas CCM. - Clientes con TC/TD - Clientes con acceso a red/internet. <p>Clientes Potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usuarios Managua interesados en una oferta, pero no son clientes del CCM
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Comercial - Servicios Cloud - Tienda Online - Operadores Logísticos. 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Tienda Física - Ventas: Tienda Online - Comunicación: Redes Sociales (Messenger Facebook, Whatsapp, Instagram) - Distribución: Operador Logístico 	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> - Creación e Implementación de Plataforma basado en el modelo de ventas - Mantenimiento y continuidad de la Plataforma - Costes por Servicios del proveedor de la Nube - Estrategia de Logística y Distribución - Manejo de Devoluciones y Rechazos de Productos 			FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Ventas Directas - Cargos por shipping, según modalidades que contrate la Tienda. - Cargo fijo por Transacción - Cuota por suscripción del Comercio - Comisión de Venta Efectiva - Cargo por Publicidad 	

XII. CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL MODELO B2C Y DISEÑO OPERACIONAL

12.1 Ventajas del Modelo para las Tiendas

El momento que se encuentra el avance tecnológico y las nuevas tendencias de comprar-vender en el ámbito del comercio electrónico y marketing digital, la creación de una Tienda Online se ha convertido en una obligación para la mayoría de las tiendas, tomando en cuenta que el comercio electrónico tiene muchos beneficios para los principales participantes: empresas y consumidores. Son muchos los beneficios y la posibilidad que abre el comercio electrónico, saber aprovecharlas depende de las empresas. Sin duda es una muy buena forma de vender productos por todo el mundo, minimizando los riesgos que conlleva adentrarse en un nuevo mercado.

Los principales beneficios que obtendrán las tiendas del Centro Comercial al optar por este modelo de negocio a través del uso del Comercio Electrónico serán:

1. **Un mayor alcance global:** el comercio electrónico les permitirá eliminar fronteras geográficas a un bajo costo y rápidamente. Para todas aquellas empresas que tengan productos hechos en Nicaragua esto es un gran beneficio, porque su producto será consumido no solo dentro del Departamento de Managua, sino a Nivel Nacional y en un futuro fuera del país.
2. **Reducción de costos:** según el costo de inversión mostrado para una Tienda Virtual el costo es relativamente bajo en comparación al costo de mantener una tienda Física. Básicamente tendríamos dos tiendas en funcionamiento una física que necesitamos espacio, personal, pago de alquiler, servicios básicos etc. y una Tienda online la cual no necesita un espacio físico ni gran cantidad de personal para atender al

cliente, la publicidad puede ser costosa, pero una buena campaña viral en las redes sociales, es totalmente gratis. Aprovecha el poder de las redes sociales, al usar “Stories” en Facebook e Instagram, para llevar tráfico directamente a la tienda de e-commerce, por tanto, tener un negocio de e-commerce, permite ahorrar en personal, en espacio físico y en insumos, por ejemplo; se economiza en papel. Si antes todo tipo de publicidad debía ser impresa para lograr una buena difusión hoy, al estar online, se pueden crear verdaderas campañas en formato digital y ser difundidas por la Web.

3. **El Negocio está siempre disponible:** el comercio electrónico les permitirá a estas tiendas estar a disposición de los clientes 7 días a la semana, 24 horas al día a un bajo costo.
4. **Abarca más Nichos de Mercado:** estas empresas podrán atender a diferentes nichos de mercados con las mismas características por medio digitales de forma más eficiente y con un bajo costo
5. **Innovación:** el comercio electrónico facilita el conocimiento del cliente y la innovación en la organización. Las compras presenciales nunca fueron más fáciles, seguras y prácticas. Basta con ingresar la información de las tarjetas de crédito en la App y aprobar el monto del servicio o producto. Hay que pensar que la innovación no tiene que ver con una restricción tecnológica, sino mental, no se trata de mucha tecnología, tener gran capital, ser financieramente grandes o tener un centro logístico. Lo primero que se debe es estar abiertos a observar, analizar y ejecutar, y, sobre todo, abiertos a los cambios, y a sacrificar el éxito pasado para aprovechar las plataformas digitales.
6. **Prueba de productos:** se pueden probar nuevos productos a través de campañas o encuestas, llegando un número muy amplio de potenciales clientes y a costes muy reducidos. Todos somos conscientes de las presiones y necesidades a las que están sometidos los clientes y buscamos adecuarnos a sus requerimientos. Lo importante es encontrar un equilibrio que permita minimizar riesgos con

una inversión de tiempo y dinero razonable, que esté en línea con la inversión final y con el riesgo que implica el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Al realizar pruebas de productos se obtendría cambio de la lealtad y de los hábitos del consumidor, un aumento de las ventas por el conocimiento del producto, estimulación del deseo inmediato de comprar y un posicionamiento rápido del producto.

7. **Conocimiento del cliente:** se puede conocer mejor a los clientes lo que facilitará la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Con el Comercio electrónico la empresa será capaz de conocer Ubicación, edad, profesión, gustos, preferencias, nombre, teléfono, dirección, frecuencia de compra, tendencia de compra de cada uno de sus clientes. etc.
8. **Eliminación de Intermediarios:** las empresas pueden llegar a ser mucho más competitivas en cuanto a precio y servicios, entregando los productos de una forma más directa, mejorando la distribución de manera significativa.
9. **Alta capacidad para fidelizar a los clientes:** tomando en cuenta que deberán tener una comunicación directa y en tiempo real, deben saber aprovechar las redes sociales y el potencial de sus páginas web, asegurando buenos resultados.
10. **Comodidad:** el comercio electrónico permitirá que los clientes compren desde su casa, la oficina o en el lugar que se sientan cómodos, sin tantas filas, ni aglomeraciones con el simple uso de computadoras, Smartphone y Tablet.
11. **Publicidad económica:** los costos de publicidad en la Web son mucho más bajos y su efecto es mucho mayor que el método convencional, una inversión bien orientada genera un buen tráfico en una tienda virtual.
12. **Aumento de ventas:** con tu empresa en el negocio electrónico por internet, su mercado crece ya que no vendes en una zona geográfica determinada, puedes vender en cualquier parte del país o fuera del

mismo. Si además tenemos en cuenta que la gran mayoría de los usuarios que visitará nuestro sitio por primera vez no realizarán una compra, sólo queda un camino y es hacer que su experiencia sea tan satisfactoria que haga que regresen, los clientes regresarán si encuentran lo que necesitan y eso sin duda aumenta las probabilidades de conseguir un mayor número de conversiones y aumentar ventas. Al implementar este nuevo modelo de ventas se espera poder tener un aumento en las ventas de un 15%, considera que habrá un buen uso, seguimiento de las recomendaciones de optimización de procesos de conversiones y principios relacionados a marketing digital, y principalmente, seguimiento de este modelo. Para que una tienda online tenga éxito necesita además de diseño, usabilidad, velocidad de carga, medios de pago o arquitectura, un análisis correcto de nuestros productos y servicios y el perfil de público al que va dirigido, así como estudiar bien a nuestra competencia directa o indirecta para saber qué podemos hacer mejor que ellos, con el fin de optimizar nuestro sitio.

13. **Automatización de la empresa:** el comercio electrónico permite automatizar actividades del negocio con liberación de personal que puede ser orientado a otras actividades del negocio en las que sí se requiere su participación.
14. **Banco de datos:** en el comercio electrónico la empresa construye un banco de datos muy específico con sus clientes y potenciales clientes, este banco contiene información personalizada del cliente, intereses, ubicación, edad, actividades a las que se dedica.
15. **Múltiples herramientas de Marketing:** el comercio electrónico funciona con una multiplicidad de herramientas de marketing online que aparecen a diario para aumentar las ventas de estas empresas y generar márgenes mayores de utilidad.
16. **Incremento de ventaja competitiva:** ser parte de la red de ventas por Internet y usar nuevas tecnologías añade valor a una empresa e incrementa tu ventaja sobre tus competidores, el comercio online atrae

nuevos clientes. Podrán ir por delante de su competencia, centrándose en las necesidades de sus clientes, optimizando la experiencia del público objetivo. El modelo CANVAS presentado ofrece una propuesta de valor referente al Modelo de ventas apoyado en el comercio electrónico.

A continuación, se propone el siguiente MVP para el **Go to Market** con el fin de garantizar las condiciones, características, funcionalidades y procesos básicos y mínimas para que el modelo tenga éxito.

12.2 Producto Mínimo Viable (MVP)

¿Para quién?	Debe Tener	Debería Tener	Podría Tener	Alternativas	Backlog/Lista de Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas CCM • Clientes Tiendas CCM • Clientes Potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienda Online • Catálogo de producto • Método de Pago • Seguridad y Confianza • Atención al cliente • Logística y Distribución. • Marketing Online y Redes Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de Fidelización • Servicio Postventa • Soporte Chat • Soporte Call Center • Base de Inteligencia de Usuarios • Usabilidad • Administrador Web • Promociones y Descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas para usuario • Publicidad Online. • Analítica Avanzada de Ventas y Marketing. • Personalizar el producto • Encuesta de Evaluación de Producto • Encuesta de Evaluación de Servicios y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienda Física • Catálogo de Productos en Redes Sociales (Facebook e Instagram) • Asistencia en Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) • Por Pedido Telefónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Omnicanalidad • Diseño de estrategia de medios en línea. • Suscripciones a Productos • Suscripciones a Servicios • App Móviles • Análisis de Tendencias. • Revista Informativa

Fuente: Elaboración Propia

El MVP tendrá como objetivo la aplicación de ideas del modelo en prototipos funcionales que serán evaluadas en el mercado meta para recibir la retroalimentación de los usuarios, realizar los cambios y procesos de mejora continua, además de ir incorporando las características que demande el mercado en ese momento, véase el gráfico N° 27. Se persiguen cuatro claves:

1. Se debe saber qué es lo que los clientes quieren y cuáles son sus necesidades.
2. Todo esfuerzo que no genere valor, puede eliminarse.
3. Incorporar cambios, mejoras y nuevas funcionalidades que se requieran según las necesidades y demandas del mercado.
4. Conseguir el mayor resultado posible con la mínima inversión y esfuerzo, definiendo actividades realmente importantes que nos lleven al éxito.

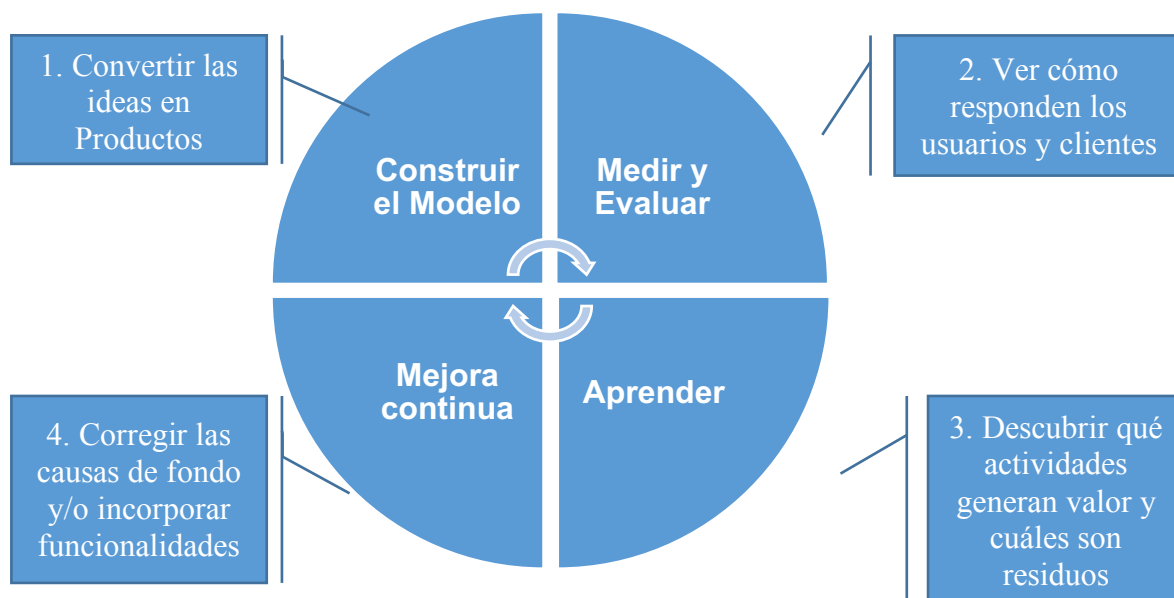


Gráfico 27: Ciclo de Retroalimentación y Mejora continua del MVP, Fuente: Elaboración Propia

Analicemos sus componentes:

1. **Construcción del Modelo:** Desarrollar, implementar y agregar las características, funcionalidades y flujos que agreguen valor al modelo funcional de los procesos y actividades para la compra online.
2. **Medir y Evaluar:** Es importante medir y evaluar los resultados desde el primer momento a través del uso y monitoreo adecuado de los principales KPI para determinar el comportamiento y cambios de tráfico, interacción de usuarios, gustos, preferencias, y principalmente, el comportamiento de compras. Recomendamos las siguientes métricas:
 - **CPM o coste por cada mil impresiones:** es decir, precio pagado por cada mil veces que nuestro anuncio se muestra en la Tienda o canal de publicidad.
 - **CPC o coste por clic:** es decir, el precio por cada clic de un usuario en el anuncio y es dirigido a nuestra Tienda Online.
 - **CPL o coste por Lead:** es el precio por cada Lead obtenido y luego, se tendría que trabajar para convertirlos a clientes.
 - **CPA o coste por adquisición:** es el principal valor a medir, es el coste que se paga por una venta realizada en la Tienda.
 - **CTR o click-through rate:** es el radio entre el número de clics y las impresiones de un anuncio.
 - **LTR o lead-through rate:** es el radio entre el número de leads y los clics generados para conseguirlos.
 - **CR o conversion rate:** es el radio entre el número de ventas y el número de visitas.

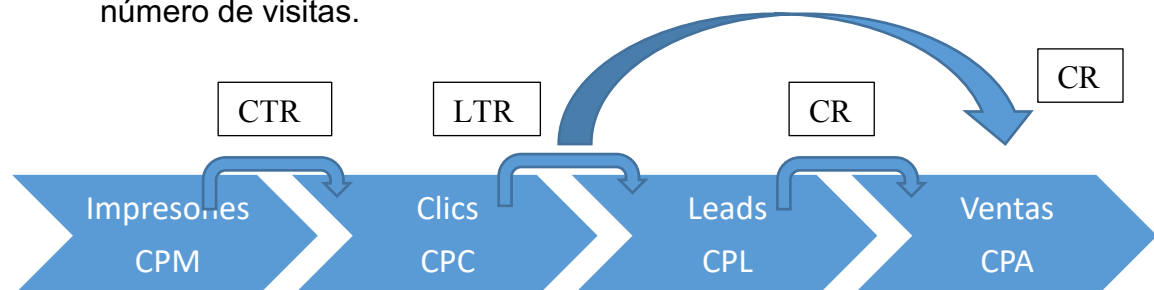


Gráfico 28: Métricas para analizar y monitorear el MVP, Fuente: Elaboración Propia, tomado de El comercio Electrónico de Ignacio Somalo

- **CAC, o costes de adquisición de clientes:** es el total de lo que invertimos para conseguir un cliente, dividiendo toda la inversión entre el total de clientes, obtenemos el CAC medio.
 - **Recurrencia o Tasa de Fidelización:** es el porcentaje de pedidos de visitantes nuevos contra repetidores.
 - **LTV o Customer Lifetime Value:** esta métrica ayuda a conocer la rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo.
 - **Mercado:** es importante conocer los gustos, preferencias y comportamiento de compras del usuario o cliente. Además, de conocer el porcentaje de visitas o incursión de usuarios en mercados no segmentados, así como productos de mayor interés, aceptación de precios y problemas de usabilidad.
- 3. Aprender:** a través de las métricas y evaluaciones del paso anterior, de modo que, nos ayude a determinar las actividades que generaron valor y aquellas que son residuos o no despertaron el interés de los clientes. El objetivo es identificar lo que realmente está funcionando y analizar la retroalimentación de los usuarios para definir la nueva área de trabajo o mejora.
- 4. Mejora Continua:** mejorar los procesos claves de las actividades funcionales de la tienda online: experiencia de navegación del cliente en el sitio, flujo de compra, pagos, logística y atención al cliente, según se describe en el gráfico 26, Flujo de Venta en el e-commerce. Para ello, se utiliza el conocimiento adquirido en las etapas de medición, evaluación y aprendizaje, de modo que podamos poner en marcha los ajustes y cambios que incrementen el valor percibido para el cliente final.

12.3 Propuesta del Modelo B2C

La integración de un modelo de ventas online coloca a las tiendas del CCM en una disrupción de su modelo actual, por lo tanto, deben enfrentar cambios en todo su proceso de comercialización, ventas y atención al cliente. Analizamos los siguientes aspectos:

1. **Abastecimiento, Almacenamiento e Inventario:** Este proceso puede ser aprovechado por el nuevo canal Online para crear un Stock exclusivo. El canal físico y online deben mantener el inventario separado para garantizar orden y, sobre todo, disponibilidad de productos para el canal online y la relación con los clientes.
2. **Tienda Online:** el proceso de venta online debe ser creado de forma simple, excelente usabilidad y optimizado para generar atracción y ventas.
3. **Marketing Digital y Publicidad de Marca:** Adoptar herramientas como posicionamiento en SEO, SEM, generación de contenido, Mobile marketing, publicidad en Redes Sociales y canales online.
4. **Atención al cliente:** abrir canales alternos para suplir las necesidades fundamentales del servicio al cliente. Se recomienda en el MVP comenzar con chat en Messenger Facebook y Whatsapp, y correos y formularios de contacto.
5. **Herramientas Tecnológicas:** da soporte a los procesos y es utilizada por los clientes, principalmente, en el uso de la Tienda Online y los canales de atención al cliente como Chat y Redes Sociales.
6. **Logística de envío:** se debe realizar siguiendo estas etapas:
 - 6.1 **Stock:** Descargar el pedido del inventario de acuerdo a los productos confirmados del carrito en la compra online.
 - 6.2 **Handling:** Es la consolidación de los artículos que conforman un pedido. Es importante seleccionar los productos en buena calidad y sin daños para evitar reclamos o devoluciones por parte del cliente. Además, es imprescindible entregar el 100% del total de productos del pedido del cliente para dejar una excelente experiencia al usuario.
 - 6.3 **Generación de documentación y facturación:** Ticket o factura del pedido que se entrega al cliente para cualquier reclamo posterior.
 - 6.4 **Packing:** es el empaquetado de los productos que componen un pedido más la documentación y factura. Las tiendas pueden optar por presentaciones publicitarias para promocionar su canal online

o realizar regalías de souvenirs par incentivar otra potencial compra por parte del mismo cliente, aunque esto resultaría en un gasto importante para las tiendas.

6.5 **Picking**: es la recogida de los paquetes en el almacén y/o bodega de la tienda por parte del Operador Logístico que cubre la ruta de entrega. El Picking puede ser unitario (pedido y entrega inmediata) o por acumulación de varios pedidos y posteriormente la consolidación y entrega a los clientes. El primero persigue una estrategia para incrementar la satisfacción al cliente, y el segundo, persigue una estrategia de minimizar los costes de distribución.

6.6 **Envío**: el paquete es llevado al domicilio del cliente por parte del operador logístico asignado a la ruta.

6.7 **Logística inversa**: como parte de la estrategia de satisfacción al cliente y fidelización, se debe establecer un proceso para reclamos y facilitar la devolución del cliente. Se pueden establecer algunos criterios para gestionar correctamente este proceso, tales como:

- Tiempo de reclamación para gestión de devolución: 30 días.
- Tiempo de devolución de la cantidad cobrada: 14 días.

El gráfico N° 29 muestra las responsabilidades en este proceso logístico:

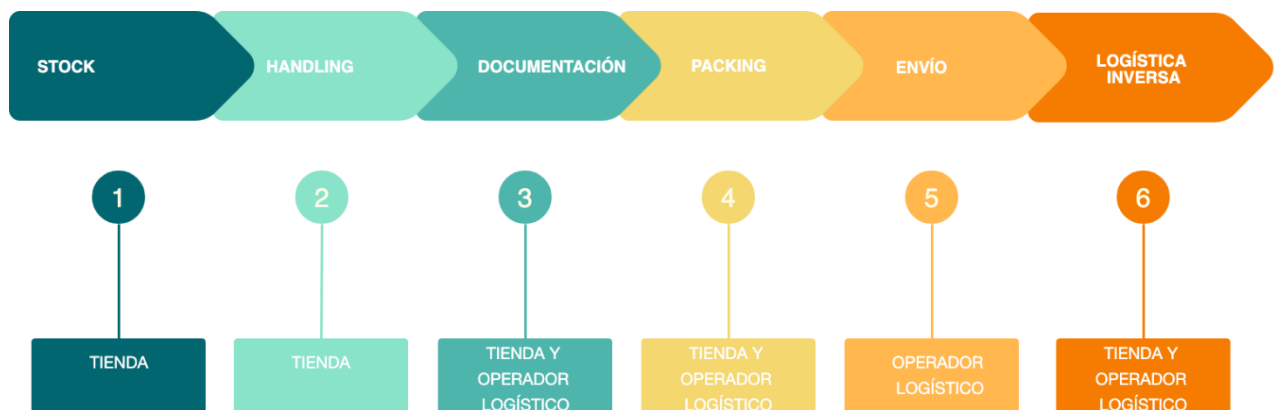


Gráfico 29: Etapas del proceso logístico, Fuente: Elaboración Propia

El gráfico N.º 30 muestra las actividades a modo de resumen durante el proceso de la venta online:

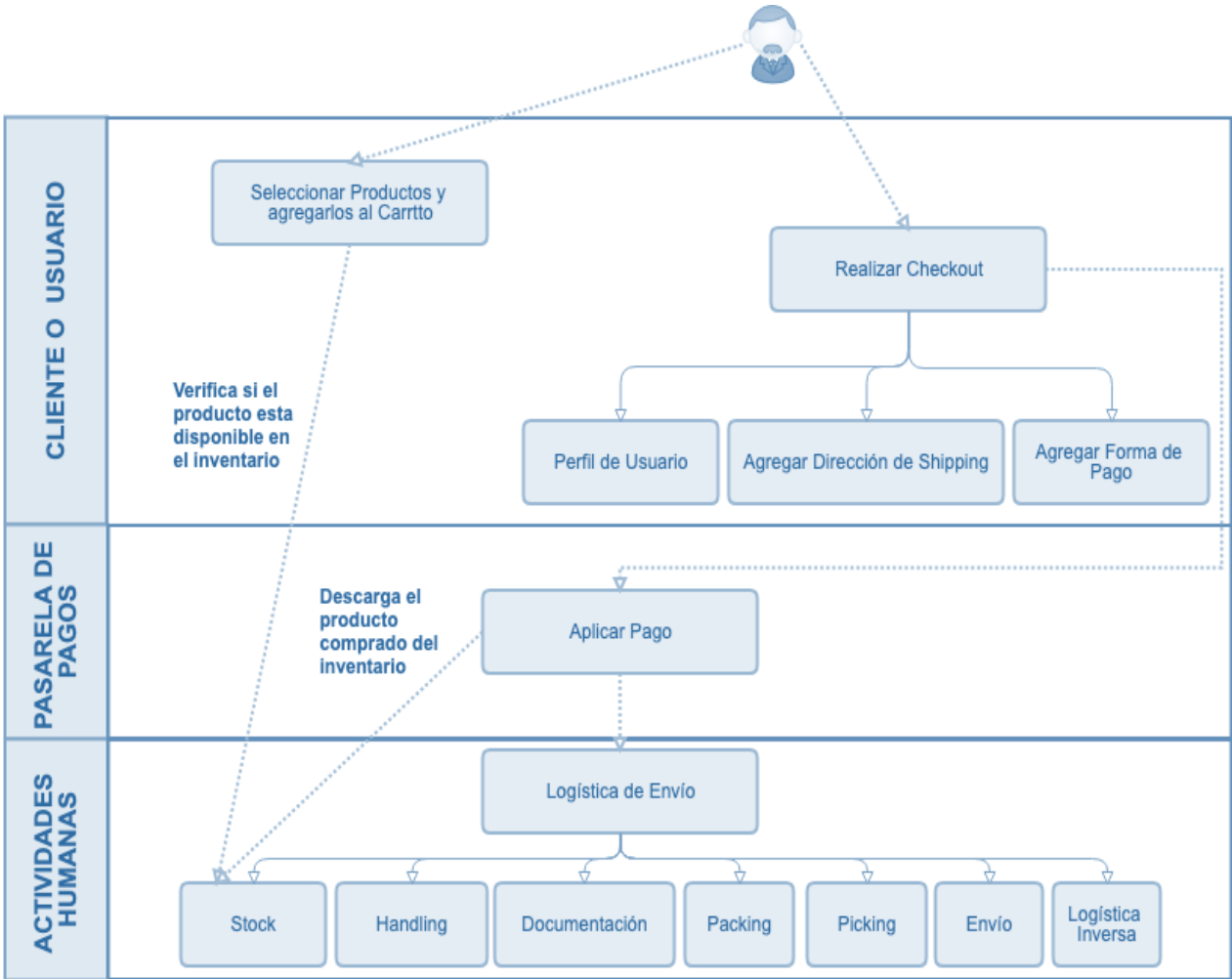


Gráfico 30: Etapas durante la venta online, Fuente: Elaboración Propia

El gráfico N° 31 muestra la gestión global de la integración del canal online a los procesos de ventas de las tiendas:

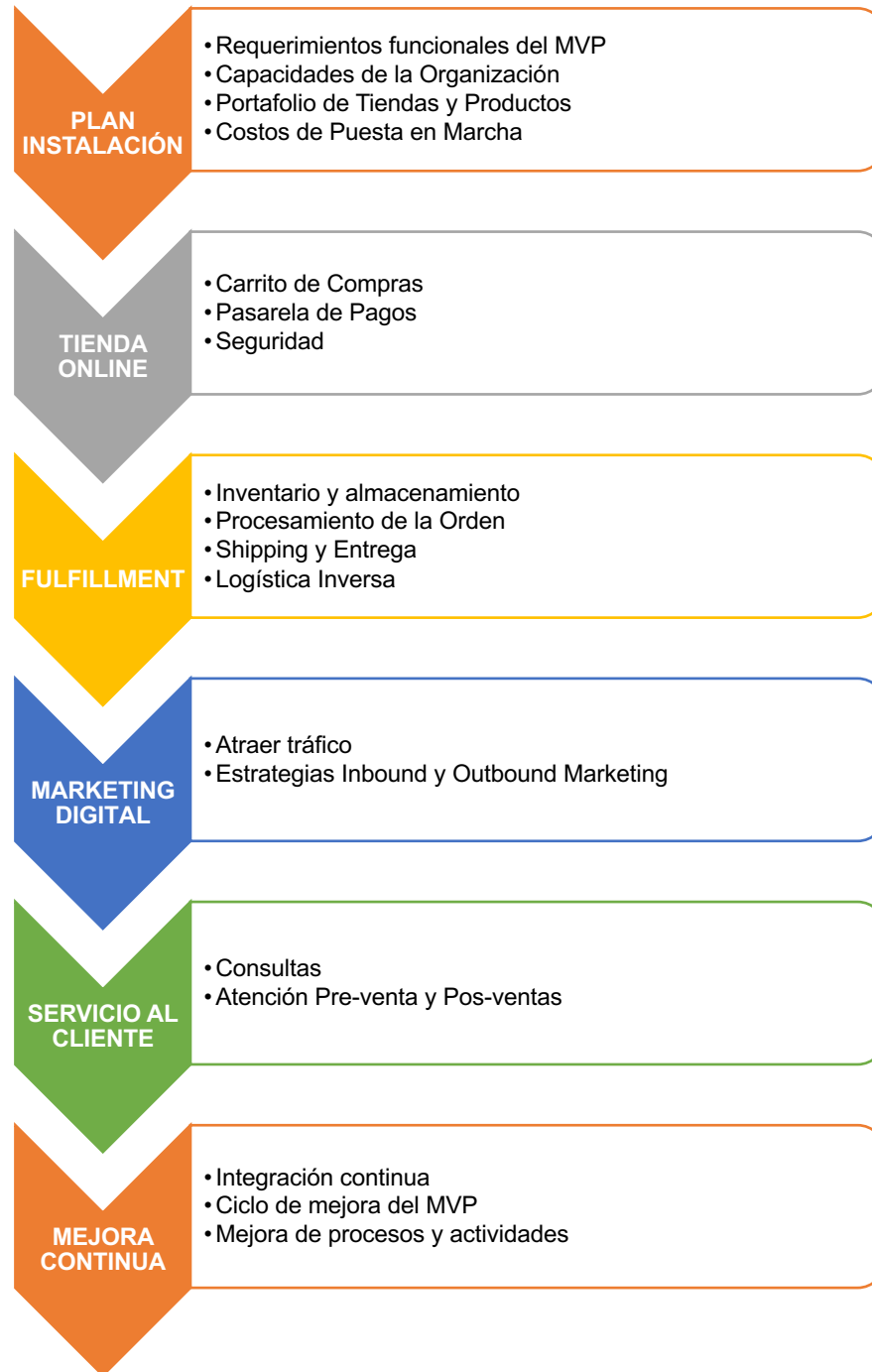


Gráfico 31: Gestión General del Modelo, Fuente: Elaboración Propia

12.4 Arquitectura del Modelo B2C

Los siguientes componentes definen la arquitectura general del modelo de ventas planteado de acuerdo al gráfico N° 32:

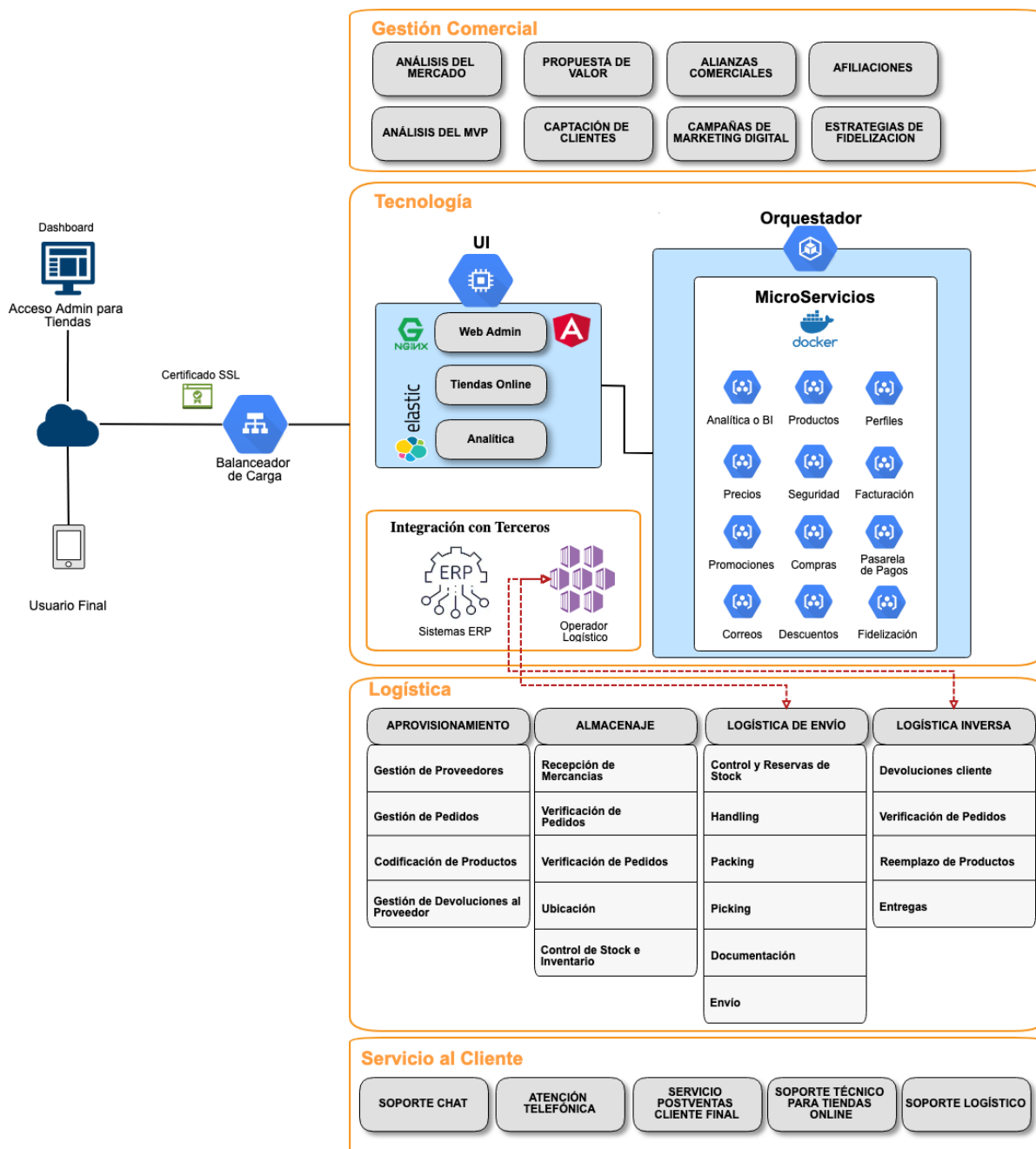


Gráfico 32: Mapa del Modelo B2C, Fuente: Elaboración Propia

A continuación, detallamos las actividades:

1. **Gestión comercial:** Tiene como responsabilidad estudiar el mercado, generar nuevos elementos en la propuesta de valor según la oferta y la demanda lo requiera. Para ello, debe analizar el comportamiento de los consumidores sobre el producto puesto en producción, cómo están respondiendo los usuarios, qué se puede mejorar del MVP y qué se puede agregar para cubrir las necesidades de los clientes. Además, se encarga de abrir alianzas comerciales con los canales que aportaran valor, ejemplo los operadores logísticos, así como las estrategias de integración con los comercios o tiendas. Y por ultimo, definir las estrategias y herramientas adecuadas para marketing digital y fidelización de los clientes.
2. **Tecnología:** Es responsable de implementar el modelo a través del uso de tecnologías y herramientas que mejor se adapten a los objetivos comerciales: en funcionalidades del MVP, tiempo y costos. Debe crear componentes de servicios en backend, frontend y procesos analíticos de inteligencia de negocio para generar herramientas de gestión que sean útiles para el seguimiento del negocio, además de facilitar la integración con sistemas externos (ERP, CRM y Operadores Logísticos).
3. **Logística:** Su tarea principal es entregar los productos en el domicilio del cliente según fue acordado entre las partes. El operador logístico debe alinearse a un acuerdo de confidencialidad y nivel de atención para garantizar satisfacción con el cliente. También debe atender el flujo de logística inversa.
4. **Servicio al cliente:** su objetivo es dar soporte al cliente final para atención pre-venta y post-venta. También ofrece servicios de asesoría para los comercios puedan integrarse u operar los sistemas según su modelo de negocio. Véase gráfico 33 para validar el proceso descriptivo del modelo B2C.

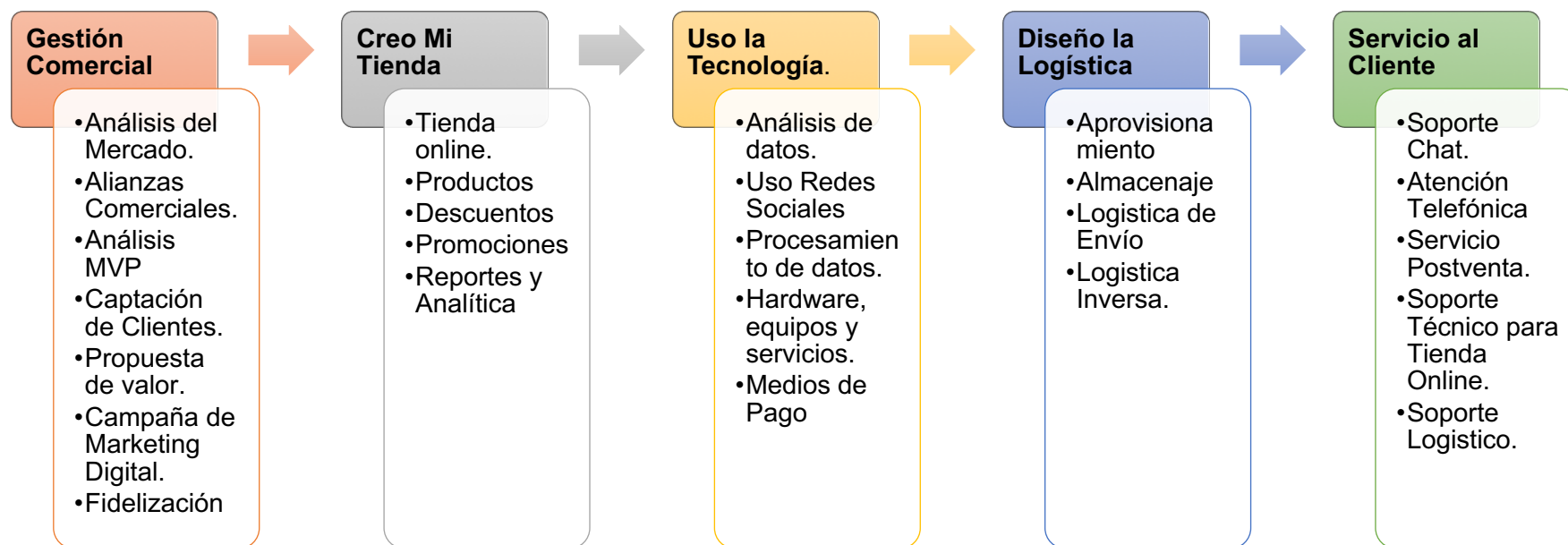


Gráfico 33: Proceso descriptivo del Modelo B2C, Fuente: Elaboración Propia

12.5 Costo de Integración Modelo de Ventas online Anual

El costo total de implementación a este modelo para cada tienda será de \$4,872.00 dólares anual, lo que significa un costo mensual de \$406.00 dólares netos. Los costos se detallan de la siguiente manera:

1. **Costo de Integración al servicio de Ecommerce Pyme** (requerido): Esta implementación consta de un servicio para ventas mediante comercio electrónico para Pequeñas y Medianas empresas, que es un servicio muy completo y con todo integrado, el cual estará siendo detallado más adelante. esto incluye la parte de marketing y publicidad, que básicamente estará centrado en el producto, el precio, distribución y publicidad. Se recomienda ejecutar este costo de marketing y publicidad, para garantizar la presencia online, marketing de productos y marca de las tiendas, así como la generación de tráfico hacia el portal para incrementar la tasa de conversión en la tienda, la presencia en redes sociales mediante anuncios pagados, por consiguiente, garantizar el éxito esperado en las ventas para este nuevo canal.

Costo de Implementación Modelo de Comercio Electrónico Anual (Expresado en Dólares)			
Ítem	Costo de Integración al servicio de Ecommerce	Anual	Mensual
1	Servicio Para Ecommerce Pyme	912.00	76
2	Marketing y Publicidad	2,400.00	200
TOTAL		3,312.00	276

Tabla 8: Costo anual de Integración al modelo de ventas **Fuente:** Elaboración Propia

2. **Costos de actividades de apoyo comercial y digital** (costos opcionales): Consta de la producción fotográfica donde se pretende crear, transformar, desarrollar y originar fotos de productos y espacios que ayuden a construir un mensaje que pueda ser percibido por el cliente con

el principal objetivo de llamar su atención y captarlo. Estos costos son opcionales dado que la tienda debe considerar llevarlos a cabo. En el caso de los Gastos administrativos está constituido por un community Manager que gestionará las redes sociales y un redactor para que administre el contenido de la web.

Ítem	Costos Actividades de Apoyo Comercial y Digital	Anual	Mensual
1	Producción Fotográfica	1,200.00	100
2	Gastos Administrativos	360.00	30
TOTAL		1,560.00	130

Tabla 9: Costo anual de actividades de apoyo comercial y digital Fuente: Elaboración Propia

Las siguientes funcionalidades están incluidas en el servicio de Tienda Online funcionando de acuerdo al modelo de venta propuesto a un costo de \$76.00 dólares mensuales, que es un costo bajo en comparación a todas sus funcionalidades.

Detalle del Servicio Ecommerce Pyme

1 Creación Página Web		2 Tienda Online	
1.1	Sitio Web Multi-página totalmente responsive y con optimización SEO	2.1	Catálogo de Productos con categorías y variantes (cantidad de productos)
1.2	Subdominio en CCM.COM.NI	2.2	Botón pagar, Carrito de compra, notificación de compra por correo electrónico
1.3	Hosting	2.3	Listado de pagos recibidos, generación de ordenes de pago
1.4	Certificado de Seguridad		
3 Envío y Logística			
3.1	Tarifas de Envío (Peso y Monto)		
3.2	Entrega a Domicilio		
3.3	Logística inversa		

4 Gestión del Negocio	
4.1	Roles de usuarios, Modificación datos básicos del negocio, Administración de contenido de la página, Ubicación a través de Google Maps
4.2	Administración de Descuentos, Promociones y Precios
4.3	Administración de Programas de Lealtad
4.4	Reportes Ventas y Marketing

5 Pasarela de pago e integraciones	
5.1	Integración con PayPal, Integración con pasarela Pagadito, Integración con pasarela de pago BAC, Integración con Google Analytics, Firebase, Integración con Pixel de Facebook

6 Aplicación de Marketing Digital	
6.1	Formulario y Landing Page: Autoservicio para creación y publicación de Formularios (Captación de clientes potenciales, encuestas, reclutamiento), Email Marketing: Autoservicio de Email Marketing (envío y gestión de lista de marketing orgánica). Herramientas de promoción de ventas: cupones, descuentos, certificados de regalo

7 Módulo de Pago Online	
7.1	Acceso a utilizar un URL para que sus compradores hagan uso de éste, hay dos maneras en las que podrá ser utilizado:
	<ul style="list-style-type: none"> - El primer URL le permitirá al comprador, hacer uso del módulo de pago, en donde el comprador deberá digitar un monto y escribir un concepto de pago, además de los campos necesarios para las transacciones con tarjeta de crédito/debito
	<ul style="list-style-type: none"> - El Segundo, es similar al anterior, con la diferencia que se pueden mandar ya definidos el monto, moneda (NIO para córdobas y USD para dólares) y el concepto de pago, aunque el comprador tendrá la opción de cambiarlos.

8	Aplicación Móvil para usuario Final	9	Analítica del Usuario
8.1	Versiones de la Tienda Online para iOS/Android	9.1	Comportamiento e Inteligencia de Usuario Final
		9.2	Valor el Cliente en el Tiempo
		9.3	Análisis de la Demanda

Tabla 10: Detalle del Servicio Ecommerce Pyme, Fuente: Elaboración propia

12.6 Análisis costos-beneficios

De acuerdo a las estadísticas de venta del año 2018, las tiendas del CCM presentaron reducción en sus ventas alrededor de 42% con respecto al 2017, y para el año 2019 podemos observar que la tendencia marcó un crecimiento del 3% con respecto al año 2018. En consecuencia, determinamos que a partir del año 2020 utilizando el nuevo modelo de Comercio Electrónico tendrá un crecimiento del 13%, para el 2021 será del 15% y ya para el año 2022 del 16%, con un crecimiento promedio en los siguientes tres años de 15% anual.

Adicionalmente, cabe recalcar que 13 de las 27 tiendas serán capaces de cubrir el costo de inversión para el primer año utilizando este nuevo modelo apoyado en el comercio electrónico utilizando el servicio para Ecommerce Pyme y Marketing y Publicidad. Para el año 2021, únicamente 6 tiendas de las 27 no estarán listas para cubrir ningún servicio, en tanto que 21 Tiendas ya podrán utilizarlo. Para el año 2022 no podrán cubrir el costo del servicio para Ecommerce Pyme y Marketing y publicidad solo 4 Tiendas. Sin embargo, estas tiendas mostrarían un pronóstico de ventas con crecimiento significativo en esos tres primeros años en comparación a una estrategia de ventas sin comercio electrónico, de acuerdo al pronóstico de la Tabla N° 12.

En la Tabla N° 11 Resumen del pronóstico de ventas, podemos observar las ventas totales, expresadas en dólares, de las 27 tiendas para los años 2017, 2018 y 2019 sin utilizar el comercio electrónico y a la vez, sumidos en un contexto de depresión comercial que afectó a las tiendas a partir del 2018. Para el año

2019, se presentó un leve crecimiento en las ventas con respecto al año 2018, pero aún sin alcanzar los niveles de ventas que se tenían en el año 2017.

Sin embargo, el pronóstico de ventas mejora utilizando el modelo propuesto, en el cual los resultados van creciendo de un año a otro pasando de \$991,819.30 que se vendió para el año 2019 a vender \$1,615,546.69 para el año 2022, a esa fecha utilizando comercio electrónico estaríamos a un 2% de alcanzar los márgenes de ventas que se obtenían en el año 2017, lo que significa que con este modelo las Tiendas del Centro Comercial podrían encontrar de nuevo la estabilidad que tenían para el año 2017 y quizás su crecimiento sea mayor a un 15% anual para el siguiente año 2023 si la tendencia sigue así.

Cabe señalar que el costo de implementar el Comercio electrónico es de \$3,312.00 dólares mensuales que constituye únicamente el Servicio para Ecommerce y Marketing y Publicidad. En la Tabla N.º 12 Pronóstico de ventas, las empresas que aparecen en color rojo son las que estarían en un stop para proceder con el Comercio electrónico y las que están verdes tiene luz verde para implementar este modelo. Por ejemplo, la empresa Mueblysa en los tres años 2020, 2021 y 2022 su crecimiento en ventas es de \$18,432.00, \$24,053.76 y \$29,960.29 respectivamente, en el cual se puede observar que con este crecimiento sería capaz de cubrir en su totalidad el costo de implementar el Modelo de Comercio Electrónico como un canal más para su negocio.

Si vemos el caso de la Tienda Mundo Infantil su crecimiento al utilizar comercio electrónico tomando en cuenta un crecimiento anual del 15% sería de \$1,497.60, 1,954.37 y 2,434.27 para los años 2020, 2021 y 2022 respectivamente. Con esta tienda se debe tomar en consideración que si no utiliza el Comercio electrónico su crecimiento para estos 3 años será menor o quizás no logre crecer.

Ventas Sin Comercio Electrónico			Ventas Con Comercio Electrónico		
2017	2018	2019	2020	2021	2022
\$1653,032.17	\$958,758.66	\$991,819.30	\$1150,510.39	\$1357,602.26	\$1615,546.69

Crecimiento en Ventas		
Crecimiento 2020	Crecimiento 2021	Crecimiento 2022
\$158,691.09	\$207,091.87	\$257,944.43
14%	15%	16%
Promedio	15%	

Tabla 11: Resumen del Pronóstico de Ventas utilizando el modelo de ventas apoyado del comercio electrónico **Fuente:** Elaboración Propia

PRONOSTICO DE VENTA PARA TIENDAS DEL CENTRO COMERCIAL MANAGUA											
		34.00	Ventas Sin Comercio Electrónico			Ventas Con Comercio Electrónico			Crecimiento en Ventas		
	Nombre de Tienda	Ventas Mensuales	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Crecimiento 2020	Crecimiento 2021	Crecimiento 2022
1	Mueblysa	\$16,000.00	\$192,000.00	\$111,360.00	\$115,200.00	\$133,632.00	\$157,685.76	\$187,646.05	\$18,432.00	\$24,053.76	\$29,960.29
2	La miniatura	\$2,500.00	\$30,000.00	\$17,400.00	\$18,000.00	\$20,880.00	\$24,638.40	\$29,319.70	\$2,880.00	\$3,758.40	\$4,681.30
3	Fájate,	\$3,200.00	\$38,400.00	\$22,272.00	\$23,040.00	\$26,726.40	\$31,537.15	\$37,529.21	\$3,686.40	\$4,810.75	\$5,992.06
4	Detalles Tienda de manualidad	\$2,800.00	\$33,600.00	\$19,488.00	\$20,160.00	\$23,385.60	\$27,595.01	\$32,838.06	\$3,225.60	\$4,209.41	\$5,243.05
5	Piedraria SARA	\$2,450.00	\$29,400.00	\$17,052.00	\$17,640.00	\$20,462.40	\$24,145.63	\$28,733.30	\$2,822.40	\$3,683.23	\$4,587.67
6	Tienda de Grabados	\$3,529.41	\$42,352.94	\$24,564.71	\$25,411.76	\$29,477.65	\$34,783.62	\$41,392.51	\$4,065.88	\$5,305.98	\$6,608.89
7	Tay Nicaragua a mano,	\$2,352.00	\$28,224.00	\$16,369.92	\$16,934.40	\$19,643.90	\$23,179.81	\$27,583.97	\$2,709.50	\$3,535.90	\$4,404.16
8	Bobina Boutique,	\$2,352.94	\$28,235.29	\$16,376.47	\$16,941.18	\$19,651.76	\$23,189.08	\$27,595.01	\$2,710.59	\$3,537.32	\$4,405.93
9	Calzado Luzma	\$6,470.59	\$77,647.06	\$45,035.29	\$46,588.24	\$54,042.35	\$63,769.98	\$75,886.27	\$7,454.12	\$9,727.62	\$12,116.30
10	Tienda Bambino,	\$3,954.00	\$47,448.00	\$27,519.84	\$28,468.80	\$33,023.81	\$38,968.09	\$46,372.03	\$4,555.01	\$5,944.29	\$7,403.94
11	10K running center,	\$2,500.00	\$30,000.00	\$17,400.00	\$18,000.00	\$20,880.00	\$24,638.40	\$29,319.70	\$2,880.00	\$3,758.40	\$4,681.30
12	Mundo Hogar,	\$3,382.35	\$40,588.24	\$23,541.18	\$24,352.94	\$28,249.41	\$33,334.31	\$39,667.82	\$3,896.47	\$5,084.89	\$6,333.52
13	Mundo Party,	\$5,294.12	\$63,529.41	\$36,847.06	\$38,117.65	\$44,216.47	\$52,175.44	\$62,088.77	\$6,098.82	\$7,958.96	\$9,913.33
14	Pétalos	\$2,200.00	\$26,400.00	\$15,312.00	\$15,840.00	\$18,374.40	\$21,681.79	\$25,801.33	\$2,534.40	\$3,307.39	\$4,119.54
15	Adoc	\$8,000.00	\$96,000.00	\$55,680.00	\$57,600.00	\$66,816.00	\$78,842.88	\$93,823.03	\$9,216.00	\$12,026.88	\$14,980.15
16	Cruz Lorena	\$23,529.41	\$282,352.94	\$163,764.71	\$169,411.76	\$196,517.65	\$231,890.82	\$275,950.08	\$27,105.88	\$35,373.18	\$44,059.26
17	Relojería Bulova	\$3,600.00	\$43,200.00	\$25,056.00	\$25,920.00	\$30,067.20	\$35,479.30	\$42,220.36	\$4,147.20	\$5,412.10	\$6,741.07
18	Sport Club	\$2,205.88	\$26,470.59	\$15,352.94	\$15,882.35	\$18,423.53	\$21,739.76	\$25,870.32	\$2,541.18	\$3,316.24	\$4,130.56
19	Payless	\$10,588.24	\$127,058.82	\$73,694.12	\$76,235.29	\$88,432.94	\$104,350.87	\$124,177.54	\$12,197.65	\$15,917.93	\$19,826.67
20	Mundo Infantil	\$1,300.00	\$15,600.00	\$9,048.00	\$9,360.00	\$10,857.60	\$12,811.97	\$15,246.24	\$1,497.60	\$1,954.37	\$2,434.27
21	Almacén Puerto Libre,	\$17,142.86	\$205,714.29	\$119,314.29	\$123,428.57	\$143,177.14	\$168,949.03	\$201,049.34	\$19,748.57	\$25,771.89	\$32,100.32
22	Mega Shopping	\$1,983.00	\$23,796.00	\$13,801.68	\$14,277.60	\$16,562.02	\$19,543.18	\$23,256.38	\$2,284.42	\$2,981.16	\$3,713.20
23	Capico	\$2,205.88	\$26,470.59	\$15,352.94	\$15,882.35	\$18,423.53	\$21,739.76	\$25,870.32	\$2,541.18	\$3,316.24	\$4,130.56
24	Amiguitos	\$1,590.00	\$19,080.00	\$11,066.40	\$11,448.00	\$13,279.68	\$15,670.02	\$18,647.33	\$1,831.68	\$2,390.34	\$2,977.30
25	Giftique	\$1,370.00	\$16,440.00	\$9,535.20	\$9,864.00	\$11,442.24	\$13,501.84	\$16,067.19	\$1,578.24	\$2,059.60	\$2,565.35
26	Santa Rita Ebano	\$1,752.00	\$21,024.00	\$12,193.92	\$12,614.40	\$14,632.70	\$17,266.59	\$20,547.24	\$2,018.30	\$2,633.89	\$3,280.65
27	Tropigas	\$3,500.00	\$42,000.00	\$24,360.00	\$25,200.00	\$29,232.00	\$34,493.76	\$41,047.57	\$4,032.00	\$5,261.76	\$6,553.81
TOTAL		\$137,752.68	\$1653,032.17	\$958,758.66	\$991,819.30	\$1150,510.39	\$1357,602.26	\$1615,546.69	\$158,691.09	\$207,091.87	\$257,944.43

Tabla 12: Pronóstico de Ventas utilizando el modelo de ventas apoyado del comercio electrónico Fuente: Elaboración Propia

XIII. CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

La estrategia del marketing digital gira en torno al principio de las 4C:

1. **Contenido:** se debe investigar, escuchar y conocer a nuestros clientes, detectar sus verdaderas necesidades para así crear un contenido de valor que capten la atención de los clientes.
2. **Comunidad:** interactuar con la comunidad aportando contenido de calidad, ayudando y apoyando a los miembros e identificar a los influencers.
3. **Conexión:** cada red social es un mundo diferente, el contexto, la comunidad y el lenguaje también lo son, por ello, se recomienda diseñar un plan de marketing para cada red social.
4. **Conversación:** hay que generar conversación para ganar la confianza de nuestros clientes.

Por consiguiente, se debe establecer un proceso para determinar los aspectos a considerar en la estrategia digital para lograr mayor impacto:

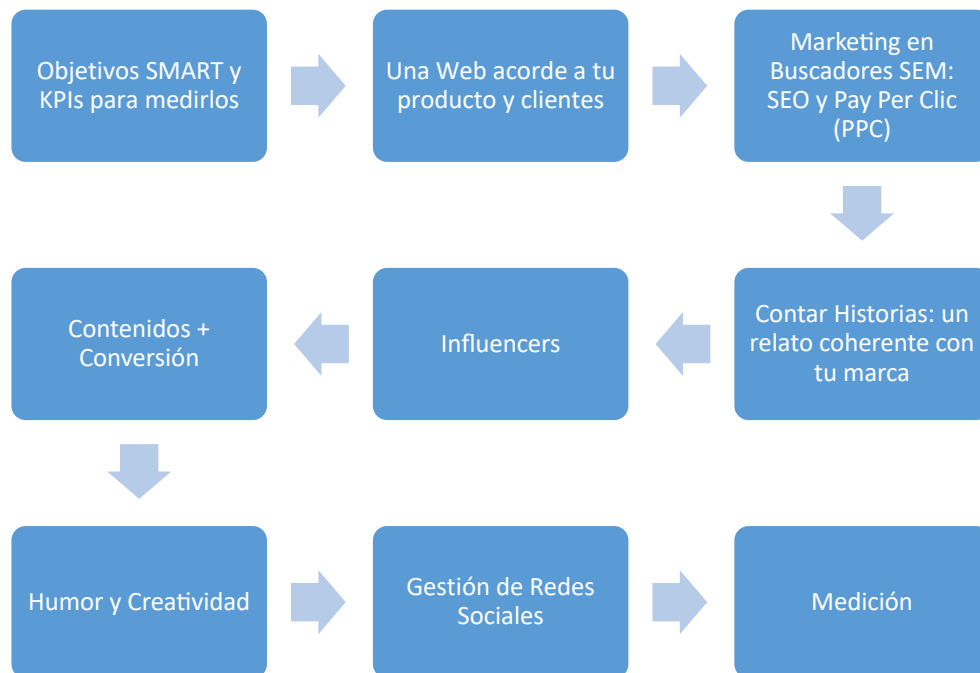


Gráfico 34: Estrategia Digital, Fuente: Elaboración Propia

El marketing digital es una herramienta poderosa que nos permitirá monitorear y medir cada paso en nuestro proceso de comercialización. El embudo de marketing digital a continuación nos ayuda a analizar qué podemos hacer en cada parte del embudo para ser más eficaz con el tráfico que llega a nuestros canales digitales, ya sea redes sociales o tienda virtual:

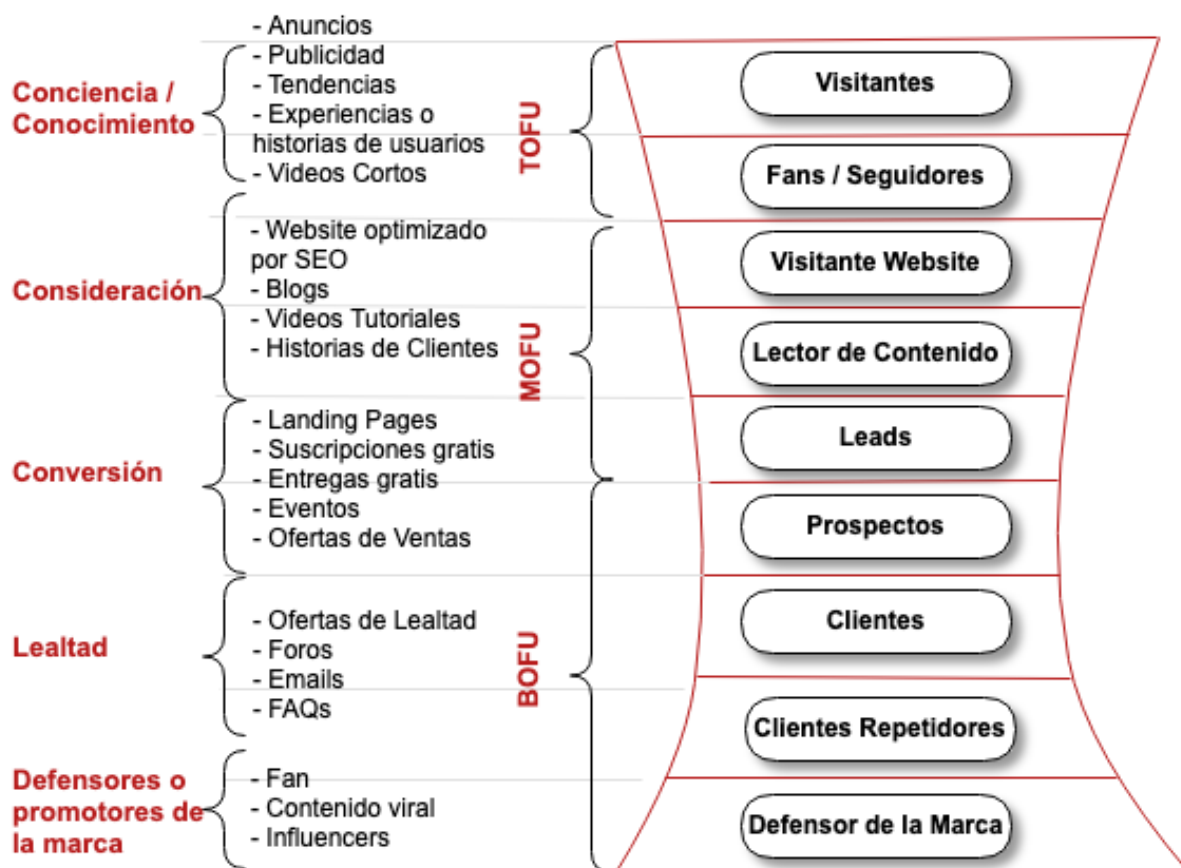


Gráfico 35: Embudo Marketing Digital, Fuente: Elaboración Propia

El embudo de marketing digital presentado en el gráfico N° 35 nos permite capturar los diferentes puntos de entrada de nuestro mercado meta a la tienda online o publicaciones en redes sociales. La meta es llevar a los visitantes a una conversión y al final del proceso, fidelizarlos.

Adicional, en el gráfico N° 36 planteamos las herramientas y canales que podemos utilizar a lo largo del embudo de marketing digital, el cual dividiremos en tres secciones:

1. **Top of the Funnel (TOFU):** es la parte superior del embudo y dónde la mayor parte de los visitantes tienen el primer contacto con la marca. Podemos implementar las siguientes herramientas:
 - **Optimización de motores de búsqueda (SEO):** los usuarios buscaron términos o palabras clave específicos para los que su sitio web clasificó, e hicieron clic en el enlace proporcionado por un motor de búsqueda.
 - **Social Media Marketing (SMM):** los usuarios se sintieron atraídos por una publicación en las redes sociales (por ejemplo, Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) e hicieron clic en el enlace compartido.
 - **Publicidad de pago por clic (PPC):** hicieron clic en un anuncio en línea en la red de Google (AdWords o Display Ads), un anuncio de Facebook (por ejemplo, publicación patrocinada) u otras redes sociales / anuncios en línea.

La clave es atraer a las partes más relevantes e interesadas para que visiten el sitio web o tienda online. Para hacerlo, se recomienda generar y compartir contenido breve pero útil, como artículos de blog, infografías y diapositivas que aborden las necesidades o puntos específicos de los clientes. Además, se pueden introducir específicos call to actions (CTA) para convertir el tráfico TOFU a MOFU, por ejemplo, alentarlos a que brinden su información de contacto para obtener contenido más valioso y útil, como un descuento, promoción o regalía en su proceso de compra.

2. **Middle of the Funnel (MOFU):** los visitantes que se mueven en esta parte del embudo están más involucradas con la marca, en este caso, la tienda online, los cuales a menudo son los clientes potenciales decididos a brindar sus datos de contacto. En esta etapa, debemos construir una comunidad sólida que opte por suscribirse a boletines de correo

electrónico y recibir actualizaciones de sus productos u ofertas. Luego, el objetivo sería convertirlos a clientes reales.

3. **Bottom of the Funnel (BOFU):** Después de haber atraído a un gran número de clientes potenciales y prospectos, debemos encontrar la oportunidad de convertirlos a clientes. Aquí es donde podría entrar el marketing por correo electrónico o la reorientación de los prospectos. A menudo, una oferta atractiva que es altamente específica y relevante alcanza el punto óptimo: el botón "*Comprar ahora*" en su correo electrónico, página principal o sitio web.



Gráfico 36: Herramientas en el Embudo Marketing Digital, Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias que recomendamos usar serían:

- Cupones de descuentos en su primera compra
- Envío a domicilio gratuito
- Regalías
- Descuento en su próxima compra

Por otro lado, es importante mencionar que lograr la conversión no es suficiente, sino también, es indispensable gestionar la experiencia del cliente para lograr el éxito del marketing digital a largo plazo, así que, debemos adoptar una visión holística del cliente para mejorar la lealtad del cliente y su valor en el tiempo. Detrás de esto, se persigue que nuestros mejores clientes se conviertan en defensores de la marca, especialmente en redes sociales. Podemos empezar desde dándoles un incentivo hasta tomándoles en cuenta en el diseño del producto, analizando su comportamiento de compra y sus necesidades. El gráfico N° 37 nos ayuda a comprender esas etapas dentro del embudo de ventas hasta obtener los defensores de la marca que toda tienda o negocio quiere alcanzar. Este gráfico nos explica el filtro promedio que podría tener nuestra propuesta considerando las estrategias de marketing digital como prioritario.

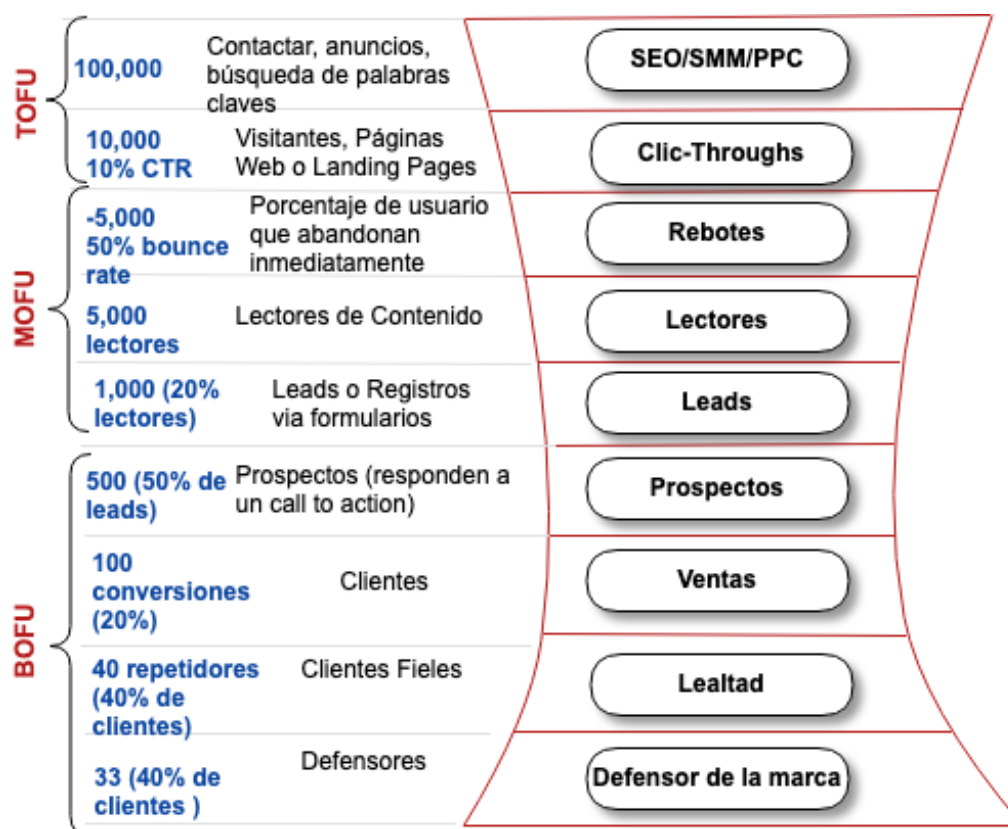


Gráfico 37: Analítica en el Embudo Marketing Digital, Fuente: Elaboración Propia

XIV. CAPÍTULO 6: PROCESOS DE FIDELIZACIÓN

El principal objetivo es fidelizar a nuestros clientes enfocándonos en presentarle la propuesta de valor de nuestro producto o servicio para dar los primeros pasos hacia la fidelización, o bien, convertir nuestros clientes en promotores de nuestra marca en los medios digitales. Estamos conscientes que esto no es una tarea nada fácil porque el cliente siempre está buscando el mejor precio, pero si logramos a través del uso del comercio electrónico ser un negocio con diferenciación con respecto a la competencia que aún no ha implementado el uso de éste, ya llevamos una ventaja competitiva. El uso del comercio electrónico no solo nos permitirá competir con empresas que están en nuestro entorno físico sino con empresas que se encuentren al otro lado del mundo. Por tanto, es sumamente importante desarrollar estrategias de Fidelización para nuestros clientes. A continuación, hablaremos de estas estrategias de acuerdo a la propuesta mostrada en el gráfico N° 38:

1. Satisfacción del Cliente

Lo primero que debemos buscar cuando nuestros clientes utilicen nuestra Tienda virtual es que estén satisfechos, el tener encuestas que les permitan a nuestros clientes manifestar su grado de satisfacción nos ayudará a cumplir con este primer objetivo, pero no el único, dado que la satisfacción no será la única condición que necesitamos para fidelizar a nuestros clientes. La mayor parte del enfoque en la experiencia del cliente está orientada hacia aspectos visuales. Además de la estética visual de la experiencia del cliente, debe ser eliminada cualquier barrera al proceso de compra para que los consumidores tengan menos tiempo para reconsiderar sus compras y puedan procesar pedidos mucho más rápido.

Al final, debemos proporcionar un servicio excepcional y centrarse en la experiencia del cliente, así como lograr un buen equilibrio entre el costo y la velocidad de envío. Tener socios especializados en la ejecución que pueden manejar las opciones de hacer clic para enviar productos especializados significa que esos productos pueden salir por las puertas y en manos de los clientes mucho más rápido. La estrategia correcta cumplirá con las exigencias de una base de clientes. No existe la solución única que sea la más apropiada, pero el éxito a largo plazo se obtiene al encontrar socios que ayuden a proporcionar una ventaja estratégica en términos de mantener ese equilibrio de costos y velocidad.

2. Excelente Servicio al Cliente

Una vez hayamos logrado la satisfacción de nuestros clientes, vamos a centrarnos en ofrecerle excelente servicio al cliente con el fin de aumentar nuestras ventas, siendo el servicio al cliente una de las estrategias de fidelización que parecen más sencillas pero que resultan ser las peores ejecutadas. Vamos a proponer dar un buen servicio a nuestros clientes en nuestro comercio electrónico adaptándonos a sus hábitos, a sus necesidades, a ofertar los productos que más buscan, darles ofertas y promociones. Además, vamos a darle garantía de seguridad y confiabilidad respecto a la protección de sus datos personales y a toda la operación de compra incluyendo una declaración de protección de privacidad de sus datos, con nuestra dirección y un teléfono que en donde pueda comunicarse con nosotros. También vamos a incluir una facilidad de pago en nuestro Ecommerce que le permita no solo pagar mediante tarjeta de crédito o débito, sino que pueda utilizar transferencias bancarias o mediante telefonía móvil.

Otro punto importante es poder dejarle claro al cliente que mediante nuestra tienda virtual podrá hacer sus devoluciones sin problema, con un mensaje como: Aceptamos devoluciones en un período máximo de 14 días, por ejemplo.

También incluiremos la entrega del producto en su casa, domicilio, centros comerciales o por correos o donde el cliente lo solicita sin limitantes geográficas.

Por otro lado, debemos evitar dejar costos ocultos e informar a nuestros clientes claramente acerca de todos los factores que pueden influir en el precio final del producto, como es costo de envío o costo por transferencia, impuestos, etc., evitando con esto que el cliente se sienta insatisfecho y se desmotive a volver con nosotros por sentir que le hemos brindado un mal servicio.

Estrategia para dar un buen servicio al cliente en el comercio electrónico.

1. Averiguar los canales que más están utilizando nuestros clientes (Whatsapp, Facebook, Instagram, correo, teléfono, mensajería de texto convencional, etc.)
2. Escuchar todo lo que se dice de nosotros utilizando herramientas informáticas para monitorear, recolectar y analizar los datos en las redes sociales, página web que permitan identificar y evaluar todo lo que nuestros clientes, competencia y proveedores dicen de nosotros. También se puede hacer a través de nuestras propias herramientas como encuestas.
3. Añadir una FAQ en nuestra Web “Preguntas Frecuentes” esto ayudará a disminuir la carga de trabajo al responder la misma pregunta de forma individual muchas veces, lo que le hará sentir al cliente una mejor experiencia. Estas preguntas deben ser relevantes y evidentemente frecuentes, y nuestras respuestas deben ser para el cliente un valor agregado, de tal forma que estas puedan aumentar el conocimiento del cliente y lo inviten a seguir buscando en nuestra página y comprando en nuestra tienda.
4. Tener la opción de un Chat en vivo, que garantice poder responder las dudas de nuestro cliente con atención rápida y eficiente.

5. Contestar de forma rápida y efectiva en un Ecommerce es sumamente importante para que el cliente se sienta bien atendido al tener una mínima demora en responder, tratando de ser cercanos, honestos y transparentes con nuestros clientes, utilizando claves bien definidas para el orden de prioridad que se debe atender. Por ejemplo: Reclamo, roto, envío, devolución o pedido etc.

3. Crear una comunidad de Clientes en Redes Sociales.

El principal objetivo de tener una presencia online en todas nuestras redes sociales es trabajar en la construcción de una fuerte relación y confianza con nuestros seguidores que pueden ser clientes o posibles clientes. Es importante escuchar a nuestro público objetivo para mejorar la comunicación. Debemos descubrir lo que están hablando, una vez tomando en cuenta esto podemos crear contenido que sea de mayor interés para los usuarios de todas nuestras redes sociales. Vamos a participar en las conversaciones activamente de nuestros seguidores evitando siempre largas conversaciones unipersonales o las discusiones, puesto que, lo que se dicen en nuestras redes sociales siempre será de dominio público. Además, debemos monitorear nuestra actividad con el fin de analizar lo que está funcionando y lo que realmente no ha funcionado, de esta forma podremos ir haciendo mejoras continuas. Al escuchar a nuestro público, compartir contenido de calidad y participar activamente en las conversaciones haremos crecer una comunidad en torno a nuestras tiendas teniendo siempre un plan de gestión de comunidades en redes sociales.

4. Reforzar presencia de Marca.

Las marcas deben mantener una presencia en línea para poder continuar su funcionamiento dentro del comercio electrónico. Es primordial conocer las necesidades de nuestra tienda y las de nuestros consumidores por eso es importante siempre analizar a la competencia. También se deberá optimizar

nuestro contenido a través de publicaciones constantes en todas nuestras redes sociales y en nuestra página web. Debemos poner mucho cuidado en el nombre que tendrá nuestra tienda ya que este no debe ser parecido o repetido, una vez garantizado esto debemos centrarnos en crear perfiles, descripciones interesantes y fuertes enlaces a nuestro sitio web intentando siempre crear contenidos que se compartan a través de nuestras redes sociales.

5. Superar la expectativa del cliente.

Debemos centrar bastante nuestra atención en que nuestra tienda online sea capaz de impresionar tanto a nuestros clientes que este quiera compartirla con sus amigos y familiares o simplemente hable de su buena experiencia con nosotros con otros o que lo comente en todas nuestras redes sociales o página web. Nuestras acciones siempre deben dar un empuje a buenas acciones para superar las expectativas de nuestros clientes para obtener clientes leales que seguramente siempre querrán comprar más. Vamos a trabajar en pro de lo que el cliente promedio espera, por ejemplo, una comunicación oportuna, eficiente y amistosa durante la atención pre y post venta. Ayudaremos a nuestro cliente a obtener exactamente lo que pidieron con envíos rápidos y una política de devolución razonable. Prometer únicamente aquello que sí podemos cumplir, no podemos captar un cliente con mentiras prometiendo cosas que no dependen de nosotros o que simplemente no podremos cumplir por distintos factores como tiempo. Agregar siempre un valor agregado a nuestros servicios o productos dándole a nuestro cliente aquello que no espera por ejemplo facilidad de pago. Hacer siempre aquello que le prometemos como tiempo de entrega del producto. Debemos demostrar que pueden confiar en nosotros, que respetamos su privacidad y confidencialidad.

6. Pensar en Regalías.

Darles a nuestros clientes una experiencia sorprendente requiere de mucha planeación y procesos. El simple hecho de pensar en regalía para nuestro cliente requiere de toda nuestra atención para hacer que nuestro cliente se sienta contengo. Una de las regalías que pretendemos dar al momento que nuestro cliente tenga su primera experiencia con nosotros a través del comercio electrónico es darle un bono de Bienvenida que pueda aplicar en su próxima compra. También, al momento de realizar una compra podemos enviarle una muestra gratis de un nuevo producto. Otra regalía que podemos entregar a nuestro cliente es, por hacer al menos 5 compras con nosotros, la sexta compra el envío será gratis. Además, al tener una base de datos de nuestros clientes podríamos pensar en enviar un regalo a nuestros principales clientes (TOP de la métrica LTV o valor en el tiempo del cliente) por su cumpleaños, navidad o año nuevo.

7. Reconocimiento a Clientes Leales.

Los clientes siempre reconocen cuando son tratados de forma especial, una vez ellos reconocen esto se vuelven leales a nuestra marca, esto se logra a través de la fidelización de estos. Por tanto, nuestros clientes leales merecen ser reconocidos a través de regalos, descuentos, cupones, invitación a algún evento, financiamiento, un club de clientes con tarjetas especiales de compras.

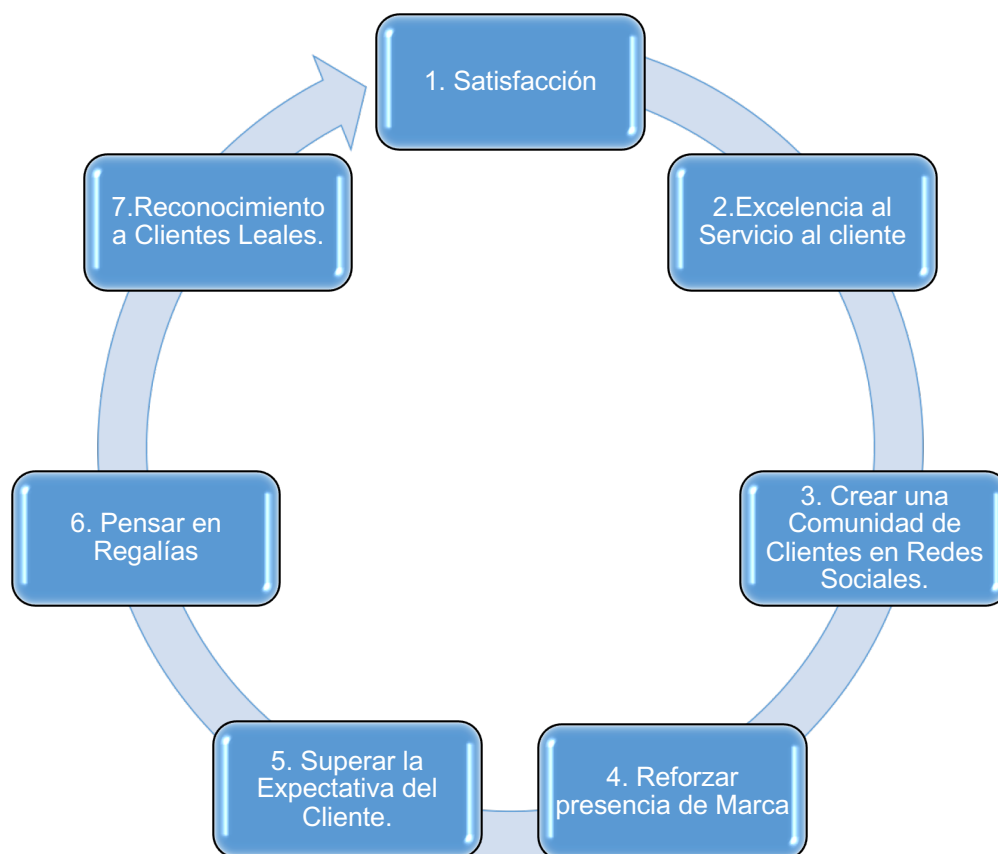


Gráfico 38: Ejes de la estrategia de Fidelización, Fuente: Elaboración Propia

XV. CONCLUSIONES

- Mercado online en Nicaragua con rápido crecimiento, por lo tanto, las empresas deben adoptar este canal de Ecommerce para lograr una ventaja competitiva.
- Se debe crear una propuesta única de valor con actualización continua para generar atracción de nuevos clientes.
- Es indispensable medir todo lo que pasa en la tienda online para adaptarse al mercado y la tecnología.
- El comercio electrónico es el camino a seguir para quiénes quieren abrir paso al mundo de la comercialización de sus productos o servicios con operaciones rápidas, cómodas y seguras. Con la adopción de este modelo de ventas se obtiene un crecimiento rentable promedio anual de 16% y otros beneficios como: mayores ventas, conocimiento y comportamiento del cliente, presencia online, fortalecimiento de la marca, clientes fidelizados, y principalmente, una proyección de crecimiento a largo plazo, por consiguiente, estabilidad en los ingresos de las tiendas.

XVI. RECOMENDACIONES

El objeto de estudio de este documento es principalmente el modelo de ventas, tienda online y su propuesta de valor. Sin embargo, en el comercio electrónico están involucrados otros temas o ejes fundamentales que no se abordaron a fondo, por consiguiente, se recomienda un estudio para los siguientes ejes claves en el éxito del modelo general:

1. **Plan de Marketing:** es importante realizar un plan de marketing para establecer los objetivos estratégicos y las actividades que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos.
2. **Tecnología:** Evaluar las tecnologías para la implementación tecnológica del modelo tales como:
 - a. **Plataforma en la Nube:** evaluación de proveedores de servicios en la nube como Amazon Web Service (AWS), Google Cloud Platform (GCP), Rackspace, IBM Cloud, entre otros.
 - b. **Implementación:** evaluación de las herramientas para implementar el proceso, ya sea con software legacy o implementación con framework de desarrollo para lograr mayor flexibilidad con los requerimientos comerciales.
 - c. **Seguridad Informática:** proveedores de mecanismos y algoritmos de seguridad en las diferentes capas: networking, aplicación, base de datos y manejo de información.
3. **Logística y Distribución:** evaluación de la estrategia de manejo, empaquetado, preparación, envío y logística inversa de los productos que son vendidos en la tienda virtual de cara a fortalecer e incrementar el valor percibido por el cliente para maximizar el beneficio y satisfacción al cliente.

XVII. BIBLIOGRAFÍA

- Casiani Tejada Adolfo (2017). Modelos de Ingresos en el E-commerce. SANA, Servicio Nacional de Aprendizaje. Recuperado de <https://cursoscassianiadolfo.files.wordpress.com/2017/03/modelos-de-ingreso-en-el-e-commerce.pdf>
- Cochran, W. (1977). Sampling Techniques. Harvard University: John Wiley & Sons.
- Fonseca Alexandre S. (2014). Fundamentos del e-commerce Tu guía de comercio electrónico y negocios online. Edición digital.
- Kotler Philip (2012). Dirección de Marketing: una guía completa para gestionar la venta online. México: PEARSON Editorial.
- Laudon Kenneth C. (2017). E-commerce: Business, technology, society. New York, USA: Pearson.
- Macías Miguel (2015). ¿Cómo validar tu Producto Mínimo Viable (PMV)? Recuperado de <https://advenio.es/como-validar-tu-producto-minimo-viable-pmv/>
- Milla Gutiérrez Artemio (2005). En busca de la competitividad con el Reloj Estratégico de Bowman. Recuperado de <https://docplayer.es/9774529-En-busca-de-la-competitividad-con-el-reloj-estrategico-de-bowman.html>
- Osterwalder Alexander (2010). Generación de Modelos de Negocio. España: DEUSTO Editorial.
- Pinto, José F. (2000). Estrategias de Marketing por Internet. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Año V, No. 16, 197-202. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/16/pdf/market_internet.pdf

- Preukschat Alex (2017). E-commerce. Libro de Blockchain. Recuperado de <https://libroblockchain.com/ecommerce/>
- Rocío A. Gómez Sustacha (2019). Qué es el engagement: claves para llegar al corazón de tus clientes. Marketing4ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-engagement/>
- Somalo Ignacio (2017). El Comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online. Madrid, España: ESIC Editorial.

XVIII. APÉNDICE

APÉNDICE 1: Guía de preguntas para entrevista al administrador del Centro Comercial Managua.

Nro. GUÍA DE ENTREVISTA: ACTIVIDADES COMERCIALES CON LAS TIENDAS	
1	¿Qué tipo de relaciones comerciales mantiene con sus clientes (negocios)?
2	¿Qué estrategia usan para manejar una oferta diversificada en el centro comercial?
3	¿Tienen un plan de modernización y expansión de su oferta comercial? ¿Qué necesitan para dar los primeros pasos?
4	¿Cómo realiza el monitoreo de la demanda en el centro comercial y qué acciones toman al respecto?
5	¿Pueden determinar periódicamente cuáles las tiendas más visitadas?
6	Mencione las características del Top 10 de tiendas más visitadas.
7	¿Cuáles son los retos significativos que se enfrentan en la actualidad frente a sus competidores?
8	¿Su mercado potencial crece o se mantiene estable?
9	¿Consideran que tienen una ventaja competitiva por el cual sus clientes los prefieran? ¿Cuál es esa ventaja?
10	¿Cuáles son las características de sus clientes (negocios)?
11	¿Ofertarían un modelo de negocio de ventas a través de comercio electrónico a sus clientes (negocios) realizando las inversiones necesarias para su funcionamiento? ¿Bajo qué condiciones lo haría?
12	¿Qué retos se han planteado para ofrecer a las tiendas opciones de ventas online a través de un e-commerce?
13	¿Cuál es su valoración en cuanto plantear un modelo de negocio para que estas tiendas puedan vender sus productos o servicios en un e-commerce? ¿qué modelos de ingresos serían más apropiado para las características de estas tiendas?
14	¿Qué experiencias tienen con el uso de sistemas online para atención al cliente y ventas?

APÉNDICE 2: Guía de preguntas para entrevista a los administradores de las Tiendas de la muestra.

Nro. GUÍA DE ENTREVISTA: PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN TIENDAS	
1	¿La empresa está cumpliendo con los objetivos de ventas planteados? ¿Por qué?
2	¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?
3	¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?
4	¿La empresa esta ganando o perdiendo? ¿Por qué?
5	¿Convendría formar alianzas para incrementar sus ventas? ¿Con quién?
6	¿Cuál es el giro de negocio de la empresa?
7	¿Qué servicio presta y cuál es su mercado meta?
8	¿Puede medir el grado de satisfacción de sus clientes?
9	¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
10	¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años? ¿Cómo lo ha hecho?
11	¿Cuáles son los principales factores que inhiben el éxito de la empresa?
12	¿En qué desea invertir la empresa durante los siguientes 5 años?
13	¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y venta detallado y escrito para el año en curso y siguiente?
14	¿La empresa tiene un plan para la modernización de su negocio en los próximos años?
15	¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?
16	¿Cuáles son sus estrategias de comercialización para los productos de la tienda? (de producto, precio, distribución, comunicación)
17	¿Cuáles son los tipos de promociones implementadas para el producto? (descuentos, sistemas de puntos, cupones)
18	¿Qué tipo de campañas de marketing digital son impulsadas para promocionar su sitio web o tienda?
19	¿Cómo realiza el monitoreo de la demanda en la tienda y qué acciones toman al respecto?
20	Describa los componentes de su proceso de adquisición e inventario.
21	¿Cuál es el comportamiento de la rotación del inventario?
22	¿Qué tipos de productos seleccionaría para colocar esas ventas en un modelo de comercio electrónico?
23	¿Qué medios utilizan para contactarse con el cliente y que conozcan sus productos?
24	¿Cuál es su ventaja competitiva de su negocio?
25	En cuanto a las ventas en un e-commerce ¿qué modelos de entrega del producto escogería para su tienda online? 1. Entrega individualizada en el domicilio del cliente 2. Puntos Clic & Collect 3. Dropshipping 4. Otro
26	¿Apostaría por Entrega Gratis para clientes que compran varios productos?
27	¿Qué modelo de ventas se adaptaría con su negocio para vender en un e-commerce?

APÉNDICE 3: Encuesta de comportamiento de compras a los consumidores de productos de las Tiendas.

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,

Mi nombre es **Nombre del encuestador**. Estamos haciendo una encuesta de valoración de Tiendas Físicas versus Tienda Virtuales con el objetivo de hacer un estudio de Mercado organizado por la Universidad Nacional de Ingeniería en conjunto con el Centro Comercial Managua.

Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración de los clientes para llevar a las Tiendas Físicas al comercio electrónico. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias. Por favor, ¿sería tan amable de decirme su nombre?

Perfil del encuestado

Edad Sexo

<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mujer
---------------------------------	--------------------------	--------------------------------

Ocupación

Producto

1.- En una escala del 1 al 6, dónde 6 es "Muy de alta calidad" y 1 es "De muy poca calidad"

¿Cuál es su grado de satisfacción del servicio brindado en Tienda al comprar el producto?

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cuál es su motivo de compra?

☐ Distracción ☐ Interés ☐ Moda ☐ Necesidad ☐ Regalo

☐ Otra (por favor, especifique)

--

Distribución del producto

3.- ¿En qué lugares le gustaría poder comprar este producto?

☐ Página Web ☐ Tienda ☐ Redes Sociales ☐ Otro (por favor, especifique) _____

4.- ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre el producto que se ofrece en tienda?

☐ E-mail ☐ Redes Sociales ☐ SMS ☐ Anuncios ☐ Whatsapp

☐ Otra (por favor, especifique)

--

Uso de Internet

5.- ¿Qué actividades realiza por internet?

☐ Compras online ☐ Reclamos ☐ Redes Sociales ☐ Buscar información

☐ Otra (por favor, especifique)

6.- ¿Qué productos compra por Internet?

☐ Boletos de Avión ☐ Reserva de Hotel ☐ Ropa, Zapatos, Artículos ☐ Libros ☐ Tecnología

☐ Otra (por favor, especifique)

7.- ¿Qué le ha motivado comprar por internet?

☐ Mejores precios ☐ Mejores ofertas ☐ Seguridad ☐ Variedad de Productos ☐ Comodidad

☐ Otra (por favor, especifique)

8.- ¿Cómo ha sido su experiencia en compra por internet? En una escala del 1 al 5, dónde 5 es “Excelente experiencia al comprar en línea” y 1 es “Muy mala experiencia”

	1	2	3	4	5
¿Le ha resultado fácil encontrar los productos en la tienda?					
¿Ha encontrado todos los artículos que buscaba?					
¿El proceso de pago ha sido fácil y transparente?					
¿Se ha entregado el pedido a tiempo?					
¿El pedido ha llegado en buen estado?					
Le permiten hacer devoluciones					

9.- ¿Compraría este producto pagando un costo adicional accesible por Entregas a Domicilio mediante compras por Internet?

☐ Muy probablemente
☐ Probablemente
☐ Es poco probable
☐ No es nada probable
☐ No lo sé

10 - ¿Qué beneficio le gustaría percibir para decantarse para la compra en línea?

11 - ¿Le gustaría disponer de estas tiendas que visita en el Centro Comercial en Internet para comprar y recibir el producto desde su Hogar? ☐ SI ☐ NO

XIX. ANEXOS

Anexo 1: Funnel de Ventas en un flujo de Comercio Electrónico

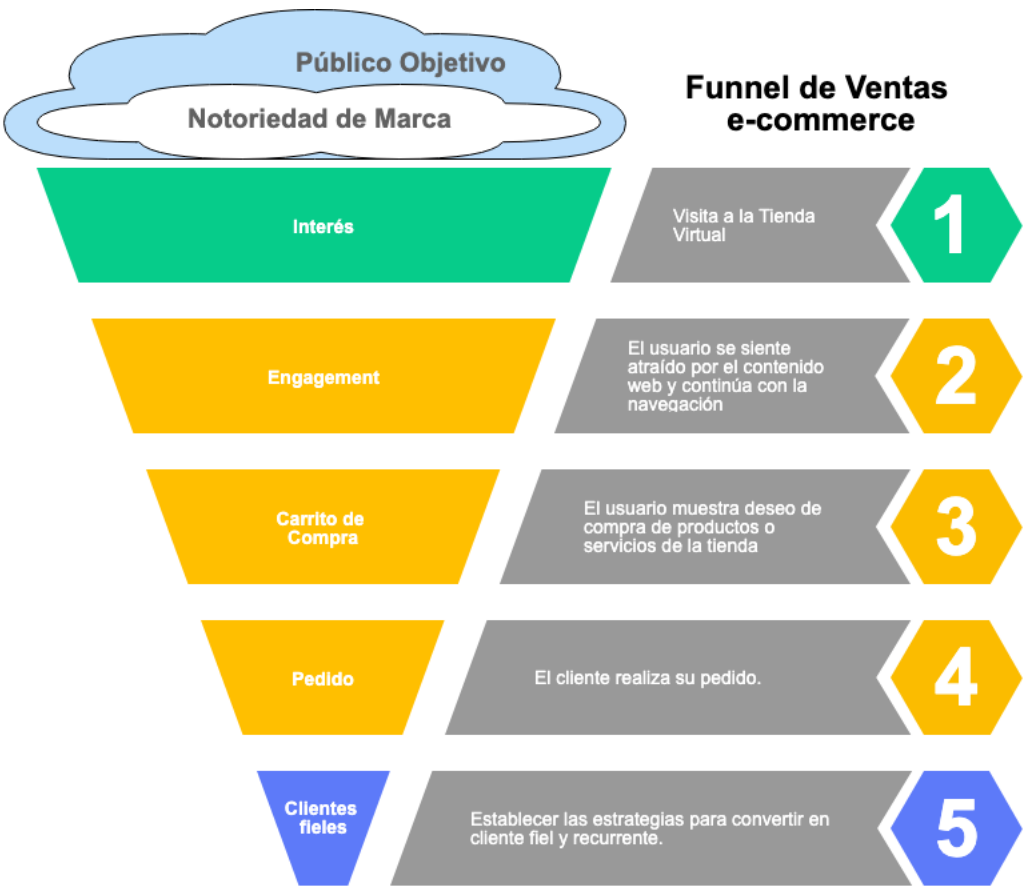


Figura 1: Funnel Ciclo Comercial completo para un comercio electrónico

Anexo 2: Etapas definidas por Kotler para el modelo AIDA.

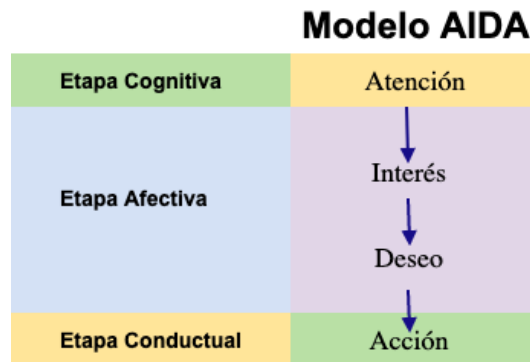


Figura 2: Modelo de Jerarquía de respuesta.

Anexo 3: Modelo de Diamante del CRM.

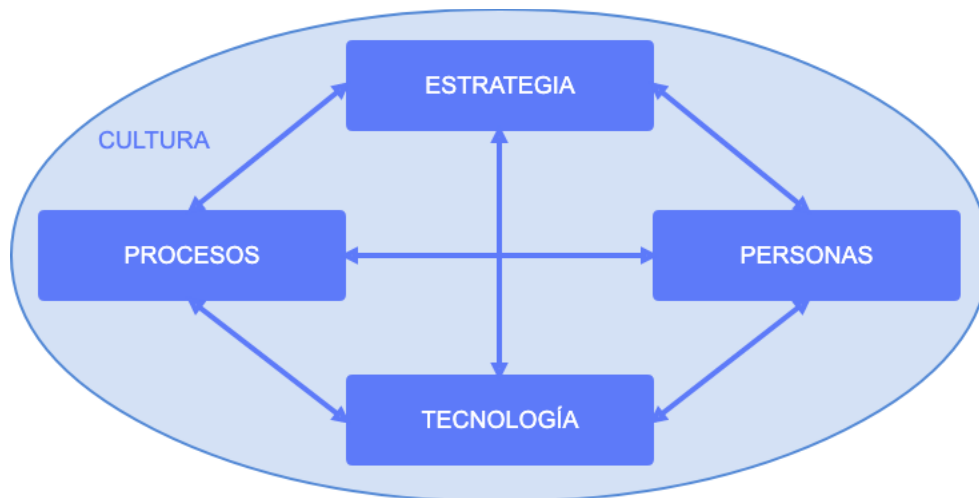


Figura 3: Modelo del Diamante del CRM

Anexo 4: Reloj Estratégico de Bowman

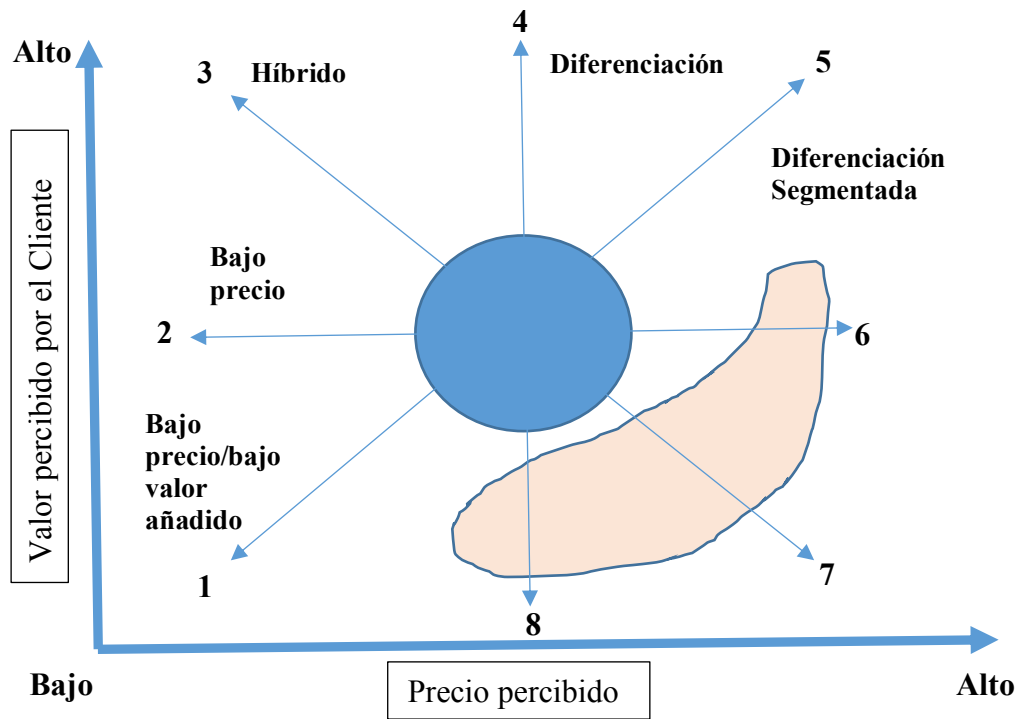


Figura 4: Reloj Estratégico de Bowman. Fuente: Elaboración propia

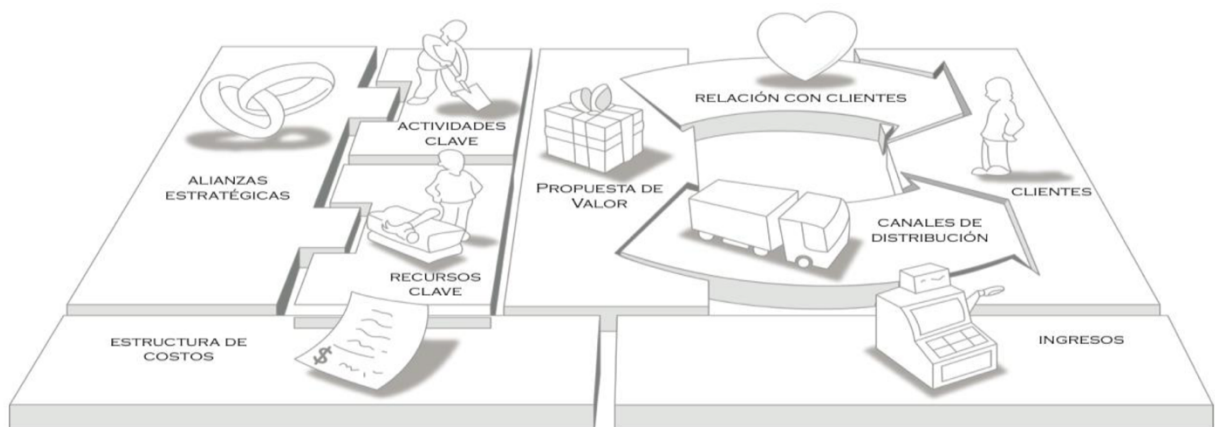


Figura 5: Lienzo CANVAS. Fuente: ideasafines.blogspot.com.es

Anexo 5: Tablas Informativas

Investigación de Mercados	Campañas	Ventas	Servicio al Cliente
Análisis de información sobre el mercado para actuar en consecuencia	Acciones tácticas para darnos a conocer entre los clientes o recordarles oportunidades o productos	Gestión de información clave de los clientes, contactos y oportunidades para impulsar el cierre de transacciones, pero mejorando el seguimiento de las actividades comerciales	Gestión de reclamaciones, mejora de percepción de calidad y satisfacción e incluso impulso de nuevas ventas.

Procesos relevantes en CRM.

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

La puntuación z es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media.